

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Markéta Jirmanová

Efektivní formy motivace pracovníků

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jan Veselý, MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2017

BACHELOR THESIS

Markéta Jirmanová

Effective Methods of Employee Motivation

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jan Veselý, MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Markéta Jirmanová

Poděkování

Děkuji PhDr. Janu Veselému, MBA za cenné připomínky, rady a podporu při tvorbě této práce.

Anotace

Bakalářská práce se soustředí na analýzu způsobů motivace zaměstnanců. Teoretická část je věnována pojmu motivace, jejímu procesu a také zdrojům. Vysvětluje pojmy stimulace a stimulační prostředky. Dále se zabývá vlivem motivace na pracovní výkon a systémem odměňování. Praktická část práce se zaměřuje na konkrétní organizaci a její motivační program, který je analyzován na základě dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Vedle zhodnocení aktuálního motivačního programu je v této části obsažen také vlastní návrh pro efektivní motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova

Motivace, motivační program, pracovní motivace, pracovní výkon, stimulace, řízení lidských zdrojů

Annotation

The bachelor thesis focuses on the analysis of methods to motivate employees. The theoretical section is devoted to the concept of motivation, its process and resources. The concepts of stimulus and stimulus funds are explained. The influence of motivation on work performance and the remuneration system are also examined. The practical section focuses on a specific organization and its incentive programme, which is analysed on the basis of a survey conducted among the employees. As well as an evaluation of the current incentive programme, this section also contains its own proposal for effective motivation of employees.

Keywords

human resources, incentive programme, motivation, stimulation, work motivation, work performance

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 MOTIVACE.....	10
1.1 Pracovní motivace.....	11
1.2 Proces motivace	13
1.3 Druhy motivů.....	14
1.4 Zdroje motivace	16
1.5 Efektivita motivace v rámci jejích jednotlivých typů.....	17
1.6 Teorie motivace	19
2 STIMULACE.....	25
2.1 Stimulační prostředky	26
3 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON.....	30
3.1 Řízení pracovní motivace	31
3.2 Motivační profil	32
3.3 Motivační program	33
4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	36
4.1 Význam odměňování	36
4.2 Finanční formy odměňování.....	37
4.3 Zaměstnanecké výhody.....	38
PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY.....	42
5.1 Organizační struktura společnosti.....	43
5.2 Současný motivační a stimulační program společnosti	46
5.2.1 Zásady jednání se zaměstnanci	47
5.2.2 Odměňování.....	47
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI ...	49
6.1 Metoda šetření.....	49
6.2 Zkoumaná množina.....	49
6.3 Analýza dat a interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	50

7	ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU A VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	62
7.1	Vztah k práci a k přímému nadřízenému	62
7.2	Odměňování zaměstnanců	64
7.3	Hodnocení	65
7.4	Atmosféra v podniku a mezilidské vztahy.....	66
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Pro každou společnost, která chce být úspěšná, jsou klíčovým prvkem výkonní zaměstnanci. Takové zaměstnance získáme především jejich cílenou motivací.

Dříve bylo hlavní motivací v zaměstnání finanční ohodnocení, ale v současné době se setkáváme se zaměstnanci, pro které není výše platu a uspokojení základních potřeb tím jediným motivačním prvkem. Zaměstnanci touží po seberealizaci, uznání, výhodném sociálním postavení a kariéřním růstu. Více než dříve je pro ně důležitá firemní kultura a vyhledávají jiné motivační prvky, než jen vyšší mzdu.

Z tohoto důvodu je nutné, aby každá firma neustále pracovala na svých motivačních programech, inovovala je a vymýšlela neustále nové motivační prvky. K motivaci pracovníků je nutné přistupovat velmi zodpovědně a také respektovat individualitu každého z nich. Spokojený zaměstnanec je nejen výkonný, ale také tvoří vnější obraz firmy. Do společnosti, kde pracují uspokojení a motivovaní zaměstnanci s chutí do práce, není problém shánět nové pracovní síly a společnost se tak stává významným hráčem na trhu práce. Staví se tak do výhodné pozice a může si vybírat ty nejkvalitnější uchazeče.

Jak je z prvního odstavce zřejmé, tato práce se bude zabývat právě tématem motivace pracovníků. Teoretická část zprvu vysvětlí základní pojmy z oblasti motivace pracovníků a popíše její proces. Dále se zaměří na druhy motivů a zdroje motivace, stejně jako její efektivitu v rámci jejich jednotlivých typů. Okrajově se zmíní také o pojmu stimulace a stimulačních prostředcích. Teoretickou část práce uzavře charakteristika motivačního programu a nástin systému odměňování. Cílem této části je popsat všechny faktory, které mají vliv na motivaci a stimulaci pracovníků a ovlivňují jejich pracovní výkon a spokojenost.

V úvodu praktické části bude představena společnost XY a její aktuální motivační program. Na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, a také pomocí teoretických poznatků, které byly získány v teoretické části, bude provedeno zhodnocení aktuálního motivačního systému. Výsledkem bude navržení změn motivačního programu podniku, které by mohly v budoucnu přispět k větší motivaci zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Kořeny slova motivace lze nalézt v latinském výrazu „movere“, který v překladu znamená „hýbat se“. Originální původ je výstižný, protože na motivaci lze nahlížet jako na komplex pohnutek, které jedince vedou k určitému chování a zahájení činnosti s cílem pozitivně změnit stávající stav věcí ve smyslu dosažení konkrétního cíle. Naopak pokud nejsou motivy člověka uspokojovány, dochází ke zvyšování naléhavosti pohnutek, které ovlivňují kvalitu i intenzitu chování. V důsledku toho dané síly ovlivňují, kterou činností se jedinec rozhodne zabývat, a kterou nikoliv, případně kterou odloží jako v dané chvíli nepodstatnou.¹

Motivace je pokládána za stěžejní faktor ovlivňující kvalitu a kvantitu pracovního výkonu zaměstnanců. Z tohoto důvodu by mělo být v zájmu každého subjektu implementovat a realizovat takovou strategii personálního řízení, aby byla dlouhodobě udržována vysoká produktivita práce pracovníků, a to prostřednictvím nejrůznějších nástrojů. Mezi tyto lze řadit stimulační prvky, adekvátní systém odměňování a řízení personálu, jakož i zaměření pozornosti na obsah vykonávané práce a podmínky, za kterých je vykonávána. Ideální variantou je vytvoření a rozvoj motivačních procesů v pracovním prostředí tak, aby pracovní výkon zaměstnanců odpovídal očekáváním nadřízených pracovníků i celkovým cílům organizace. Ačkoliv uvedený teoretický popis vypadá jednoznačně, samotné nastavení motivačního programu jednoznačné ve své jednoduchosti není. Hlavním důvodem je skutečnost, že pracovní výkon jedince závisí na jeho vlastním rozhodnutí, zda bude plnit pracovní úkoly s omezeným vynaloženým úsilím, nebo se jich zhostí tak, aby jeho práce přinášela přidanou hodnotu. Z tohoto důvodu je možné nalézt rovnítko mezi pojmem motivace a dobrovolným rozhodnutím pracovníka vynaložit své maximální úsilí při plnění pracovních povinností. Dalším parametrem je různorodost potřeb jednotlivých pracovníků, kdy každý má jednotlivě nastavené odlišné cíle k jejich uspokojení a stejně tak i prostředky či nástroje, kterými jich chce dosáhnout. Z tohoto důvodu není možné vnímat odměňování,

¹ PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. s. 319-320. ISBN 978-80-200-1499-3.

přidělované na základě odvedeného pracovního výkonu, za základní nástroj motivace.² Tato ideologie, byť hojně rozšířená, je ve své myšlence mylná, protože v rámci motivačního procesu jako komplexu různých faktorů pro pozitivní ovlivnění pracovníků hrají roli i další parametry.

1.1 Pracovní motivace

Podle Urbana³ je základním úkolem pracovní motivace zajistit, aby chování a přístup pracovníků korespondovaly s cíli, vizemi a kulturou subjektu. V pracovní praxi pak tento úkol přísluší vedoucím pracovníkům, kteří by v rámci řízení lidských zdrojů měli dosáhnout toho, aby jejich podřízení vnímali pracovní činnost jako součást kolektivní spolupráce, resp. spoluúčast na dobré věci, která je v zájmu všech.

Autor zároveň shrnuje přehled možností motivačních nástrojů, které může vedoucí pracovník používat. Mezi tyto patří:

- Pracovníci musí být srozuměni s významem a důležitostí plněných pracovních úkolů nejen pro ně samotné, ale i pro organizaci, pročež základním předpokladem je efektivní komunikace ze strany jejich nadřízeného.
- Pracovníkům je nutné dávat pravidelnou zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon, a to především v případě pozitivního ohodnocení za kvalitně odvedenou práci. Toto by mělo následovat bezprostředně po kvalitním pracovním výsledku, a nikoliv třeba až v rámci ročního hodnocení.
- Efektivním motivačním nástrojem je zahrnutí pracovníků do rozhodovacích procesů, a to zvláště v případech, kdy přijatá rozhodnutí přímo ovlivňují jejich pracovní činnost.
- Zajišťování odborného a profesního růstu pro pracovníky ve smyslu získávání nových odborných znalostí a dovedností.

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

³ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. s. 65. ISBN 978-80-7357-925-8.

- V rámci motivace je vhodné dávat pracovníků na srozuměnou, že jejich odborné dovednosti a zkušenosti jsou předpokladem pro jejich kvalitní pracovní výkon, jakož i pro plnění nastavených cílů.

Motivační program v rámci subjektu slouží pro programové kvalitativní zvyšování výkonnosti pracovníků s tím, že jej lze členit do několika etap. V první etapě je nutné analyzovat aktuální situaci pracovní motivace a spokojenosti pracovníků, a na základě získaných výsledků nastavit cíle motivačního programu (v krátkodobém i dlouhodobém horizontu) s následnou přípravou programu s určením jednotlivých postupů a časových rámců. S vyhotoveným a odsouhlaseným motivačním programem musí být následně plošně seznámeni všichni pracovníci. Součástí motivačního programu je i konstrukce pracovních motivů, u kterých je nutné zodpovědět následující otázky:

- Jaké jsou základní cíle subjektu, které vyžadují podporu personálního řízení?
- Jaký je iniciální stav subjektu, resp. jeho silné a slabé stránky?
- Jaký souhrn nástrojů bude využit a jaké bude jejich propojení s dalšími řídicími nástroji tak, aby byly ve vzájemné synergii?

Jinými slovy pokud organizace nemá nastavené cíle, není možné pokračovat v dalším postupu, kdy cíle celkové strategie organizace jsou převáděny do její personální strategie, resp. motivační strategie.⁴

V rámci celkové terminologie motivace je nutné zmínit i pojem demotivace, resp. rozdíl mezi motivátorem a tzv. potlačovačem demotivace. Clegg⁵ uvádí, že ačkoliv lidé často podvědomě považují některé prvky za motivační, ve skutečnosti působí demotivačně. Zároveň pokud by se jim těchto prvků nedostalo, opět by došlo k jejich demotivaci. Podle autora mezi potlačovače demotivace patří nejvíce zmiňovaný prvek finančního ohodnocení. A to z toho důvodu, že pokud je toto příliš vysoké, nebude působit jako motivační prvek pro pracovníka, aby podával maximální výkony, jakož i pro něj nebude represivním opatřením při případném snížení ohodnocení. Na druhou stranu plat na nepatřičně nízké úrovni působí také jako demotivační faktor. Z uvedeného podle autora vyplývá, že hmotné benefity ve formě platu, bonusů a ostatních

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. s. 219-222. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁵ CLEGG, Brian. *Motivace*. Brno: CP Books, 2005. s. 16. ISBN 80-251-0550-4.

zaměstnaneckých výhod působí jako potlačovače demotivace, zatímco výraz uznání, pochvala nebo vidina kariérního postupu působí na pracovníky jako inspirace, pozitivní budoucí perspektiva, resp. motivace.

1.2 Proces motivace

Jak je naznačeno výše, motivace je spouštěcím a ovlivňujícím faktorem pro lidské chování a jednání. Podle Arnolda a kol.⁶ existují tři základní prvky motivace, kterými jsou směr (předmět snahy činnosti jedince), úsilí (míra pílě, se kterou je o dosažení směru usilováno) a vytrvalost (časový úsek, věnovaný dané snaze). Motivace je pak považována jako nástroj pro zahájení pohybu jedinců v požadovaném směru pro dosažení daného výsledku, resp. je to chování orientované na cíl. Pokud činnost vede k dosažení konkrétního cíle ve spojení s odměnou, uspokojující potřeby pracovníků, vytváří se u nich motivace. Tuto lze interpretovat i ve formě řetězce s následující sekvencí:⁷

- Na začátku dochází k vytváření motivace na základě zjištění existujících a neuspokojených potřeb.
- Dané potřeby jsou stimulatorem přání něco získat či něčeho dosáhnout.
- Následně dochází ke stanovení cílů, prostřednictvím kterých je možné dané potřeby uspokojit.
- Pro dosažení cílů jsou stanoveny způsoby chování, kterými jich lze dosáhnout.
- V případě uspokojení potřeby je možné předpokládat opakovanost chování vedoucího k cíli v případě výskytu podobné potřeby v budoucnosti. Naopak pokud k uspokojení potřeby nedojde, není daná opakovanost pravděpodobná.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

Tomšík⁸ k danému upřesňuje, že pojmy cíl a motivace spolu těsně souvisí, protože cílem každé motivace je uspokojení potřeby, resp. psychický stav nasycení, a délka cílových motivů je limitována uspokojením z dosaženého cíle. Jinými slovy jakmile je dosaženo uspokojení z toho, že byl dosažen daný cíl, končí cílový motiv. Další formou motivů jsou motivy instrumentální bez konkrétního cílového stavu, dále motivy orientované stejným směrem, u kterých dochází k synergickému efektu s podporou vzniku a průběhu motivované činnosti. V neposlední řadě existují motivy protikladné, které se svou nekompatibilitou oslabují, v čehož důsledku může dojít ke snížení efektivnosti motivované činnosti nebo k tomu, že není vůbec zahájena.

Zjednodušené pojetí motivačního procesu pak nabízí Dvořáková⁹, podle které základní model obsahuje pouze tři prvky:

- Potřeby, které reprezentují touhu, resp. chuť dosáhnout určitých výsledků. Potřeby mohou být materiální (nový dům, automobil, oblečení) nebo nemateriální (pocit ocenění, respektu, profesní a společenský růst).
- Chování, mající za cíl uspokojit konkrétní potřebu. Typickým příkladem je chování v pracovním procesu, které je účelové s cílem například získat profesní postup nebo uznání od spolupracovníků nebo nadřízených.
- Potřeba ve smyslu pocitu uspokojení, pohody a komfortu, který je příznačný pro jedince v okamžiku realizace jeho vůle.

1.3 Druhy motivů

Obecně bývá za základní motiv pro pozitivní ovlivnění pracovního výkonu pracovníků považováno finanční ohodnocení ve formě základní mzdy, resp. platu a variabilní složky společně s benefity. Ačkoliv může být finanční hodnocení výchozím faktorem, není v rámci motivace pracovníků jediným motivem, a to zvláště v situaci

⁸ TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů: Theory of motivation and remuneration for human resource management*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. s. 28. ISBN 80-715-7845-2.

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. s. 219. ISBN 978-80-7400-347-9.

převisu nabídky nad poptávkou na pracovním trhu. Kromě mzdy může člověk v rámci své motivace zohledňovat řadu dalších aspektů, které zvyšují jeho pracovní, resp. osobní komfort a tzv. dobrý pocit. Znalost jednotlivých druhů motivů pracovníků je přidanou hodnotou každého vedoucího pracovníka, protože na jejím základě je schopen upravit motivační program pro svůj pracovní tým na základě reálných potřeb a očekávání.

Podle Bělohlávka¹⁰ mezi základní druhy motivů lze řadit:

- Peníze, resp. finanční ohodnocení jakožto základní významný motivační prvek. Hodnota tohoto motivu se liší podle hodnotového žebříčku každého člověka, pro někoho jsou například peníze na vrcholu žebříku priorit, a je schopen tomuto motivu uzpůsobit vše. Z tohoto úhlu pohledu je pak tato kategorie pracovníků v rámci řízení lidských zdrojů snadná v tom duchu, že pracovníci získávají očekávanou peněžní částku, za kterou jsou ochotni poskytnout maximální pracovní výkon.
- Osobní postavení, příznačné pro manažerské pozice, resp. vedoucí pracovníky. Ve zjednodušeném slova smyslu jde o osobní ego, kdy motivem k podávání vysokého pracovního výkonu vedoucího pracovníka je vidina řízení pracovníků, rozhodovací pravomoci na personální úrovni i v rámci řízení procesů. Osobní postavení ve smyslu kariérního postupu je pak pro dané jedince výchozím motivátorem.
- Pozitivní mezilidské vztahy bývají dalším motivem, kdy je pro jedince důležitá pozitivní a příjemná atmosféra v rámci pracovního týmu. Osoby, akcentující tento druh motivu, jsou schopny jej nadřadit motivu finančnímu.
- Pracovní výsledky, resp. pracovní výkon je výrazným motivem ze strany zaměstnavatele. Úspěšní a pozitivně smýšlející pracovníci představují hlavní hybnou sílu pro subjekt, protože díky aspektu soupeřivosti s dalšími dosahují vyšších a kvalitnějších pracovních výkonů.

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. s. 42-43. ISBN 80-251-0505-9.

- Jistota je příznačným druhem motivu pro jedince, pro které je základním parametrem pocit jistoty, tudíž neinklinují k motivu vysokého finančního příjmu nebo kariérního postupu. Pro zaměstnavatele představuje tento typ pracovníků jistotu stabilního pracovního výkonu bez výrazných nároků a rizik.
- Samostatnost je motivem příznačným pro pracovníky, kteří nejsou týmovými hráči. Mohou mít problém s každým, kdo se jim chce vměšovat do jejich rozhodovacích procesů, a mají tendenci si pracovní úkoly plnit tzv. po svém.
- Odbornost je motivem příznačným pro ty, v jejichž zájmu je prezentovat a akcentovat vlastní odborné dovednosti. Pro takového pracovníka je získání, resp. zvyšování odbornosti impulsem pro zlepšování pracovního výkonu.
- Tvořivost je charakteristická pro typ pracovníků, orientovaných na kreativitu a invence.

1.4 Zdroje motivace

Pro pochopení motivace je nutné definovat její zdroje, což jsou skutečnosti motivaci vytvářející. Mezi základní zdroje jsou řazeny potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály:¹¹

Potřeby jsou na žebříčku zdrojů motivace na prvním místě, resp. jsou jejím základním zdrojem. Potřebu lze charakterizovat jako přání nebo naopak pocit nedostatku, který je impulsem pro zahájení jednání jedince tak, aby byl dosažen daný cíl, resp. uspokojení potřeby. Samotné potřeby se člení na primární (elementární, fyziologické, například pocit hladu či žízně) a sekundární (naučené, resp. společenské, například potřeba pocitu seberealizace nebo štěstí v soukromém životě).

¹¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 365-370. ISBN 978-80-7261-169-0.

Návyky představují činnosti, které jedinec během svého života provádí opakovaně. Jedná se o automatický vzorec chování v konkrétních situacích, kdy jedinec má tendenci využívat zažitá stereotypy.

Zájmy jsou pak oblastí, kde se jedinec zaměřuje na určitou oblast, v rámci které se jedinec realizuje s většinou pozitivními výsledky.

Hodnoty jsou představovány skutečnostmi, způsoby jednání nebo situacemi, které jsou pro jedince důležité. Žebříček hodnot je pro každého jedince individuální, protože si ho vytváří v průběhu života na základě svých vlastních interních dispozic i v důsledku vnějších vlivů. Systém hodnot je pak pro jedince výchozí pro motivaci pro jeho činnosti, kdy aktivity s vysokou hodnotou bude mít v popředí svého zájmu, a naopak činnosti s nízkou hodnotou budou cíleně odsouvány či opomíjeny.

V neposlední řadě **ideály** jsou představami, které jsou pro jedince důležité, vznikající v důsledku vlivu vývojových sociálních faktorů.

1.5 Efektivita motivace v rámci jejích jednotlivých typů

Jedním z úhlů pohledu měření efektivity motivace může být ve smyslu její typologie. Základní členění dělí motivaci na vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace nastává u člověka v případě, kdy má pocit, že jeho práce je přínosná, efektivní, podnětná, zajímavá a je mu zároveň přidělen určitý prostor pro vlastní rozhodovací procesy o jednotlivých pracovních postupech. Další situací je pocit pracovníka, že existuje šance dosáhnout pracovního úspěchu či profesního postupu. Jinými slovy vnitřní motivace je něco, co vyplývá z práce samotné, a není ovlivňována vnějšími faktory. Opačný pohled na věc nabízí Sandel, podle kterého „*když se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že ‚vytěsní‘ jejich vnitřní zájem a odhodlání*“.¹² Vnitřní motivace má souvislost i s vytvářením pracovních pozic. Pokud

¹² ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. s. 219. ISBN 978-80-247-9882-0.

tyto jsou příležitosti pro pracovníka ve smyslu široké nabídky, rozmanitosti, odbornosti a důležitosti, tento je může vnímat jako možnou motivaci pro využití svých stávajících dovedností a schopností. Jako možné nástroje pro zvýšení motivace lze uvést autonomii (pracovník si připraví vlastní plán a jeho pozornost je zaměřena na výsledky než na způsob jejich dosažení), dokonalost (podpora pracovníků v nalézání postupů pro zvýšení kvalitní a zlepšování) a účel (v rámci zadávání pracovních úkolů je na místě vysvětlit pracovníkům nejen předmět činnosti, ale i její podstatu).

Vnější motivace je reprezentována různými motivačními nástroji subjektu pro zvýšení motivace pracovníků. Tyto mohou být pozitivní či negativní. Mezi pozitivní patří tradiční a nejrozšířenější motivační nástroj ve formě finančního ohodnocení, dále je to například kariérní postup či udělení pochvaly či mimořádného bonusu. Naopak negativní nástroje jsou represivní, jako například snížení finančního ohodnocení, vyslovení kritiky, apod.

Při pohledu na efektivitu zmíněných dvou typů motivace je zřetelné, že vnější motivátory mohou mít okamžitý a výrazný efekt, ale nelze očekávat jejich působení v delším časovém horizontu. Naopak vnitřní motivace neboli osobní přesvědčení člověka o kvalitě pracovního života má dlouhodobější a konstruktivnější účinek.¹³

V rámci typologie motivace lze zároveň zmínit čtyři kategorie motivačních typů jedinců, kterými jsou:¹⁴

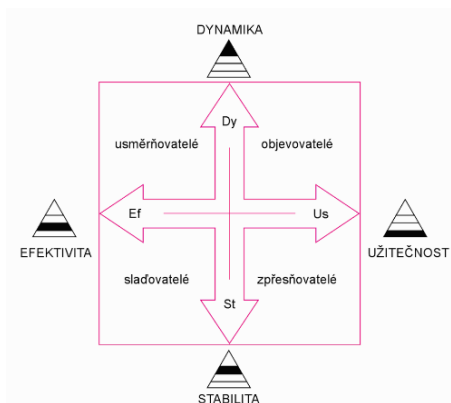
- Objevovatelé. Tito jsou zaměřeni na užitečnost, projevují se jako nezávislí a samostatní jedinci, kteří rádi nacházejí překážky, které je možné překonat.
- Usměrnovatelé, zaměřeni na efektivnost a výkon, někdy i za cenu podstoupení určitých rizik. Je pro ně příznačná tendence působit, ovlivňovat a přesvědčovat další osoby s vrozenou predispozicí být vůdcem.
- Sladovatelé, kteří svou pozornost věnují především lidem okolo, jejich mezilidským vztahům a pocitu spokojenosti.

¹³ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. s. 219. ISBN 978-80-247-9882-0.

¹⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 31-39. ISBN 978-80-247-3447-7.

- Zpřesňovatelé, jak označení napovídá, jsou zaměřeni na preciznost a spolehlivost. Je pro ně příznačná tendence ke kritice a přísnosti, kterou aplikují jak sami na sebe, tak na další. Zároveň zachovávají respekt vůči nadřízeným pracovníkům bez ohledu na kvalitu vzájemného vztahu.

Schéma 1: Motivační typy lidí



Zdroj: PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace, s. 31

1.6 Teorie motivace

Pro vysvětlení působení jednotlivých motivací na pracovníka je nutné představit základní vybrané teorie motivace. Samotná teorie motivace se orientuje na analýzu motivačního procesu a postup při utváření motivace. Protože jsou potřeby jednotlivých lidí individuální a každý má odlišné cíle pro uspokojení svých potřeb, jakož i způsoby, jakými uspokojení dosáhnout, je proces motivace komplikovaný. Ve zjednodušeném pojetí co působí jako motivační prvek na jednoho jedince, nemusí mít stejný efekt na druhého. Subjekt může komplexně nabízet motivační program a prostředí pro dosažení vysoké míry motivace prostřednictvím odměn, stimulů, uspokojující pracovní náplně a příležitostí pro vzdělávání, profesní a kariérní růst, nicméně hlavní práce spočívá na vedoucích pracovnících. Tito musí v rámci svých manažerských dovedností využít potenciál pracovníků na maximum, a aby byla jejich snaha úspěšná, musí pracovat s jednotlivými teoriemi motivace. Mezi základní teorie patří:

- Teorie instrumentality, podle které metoda odměn či trestů (známá jako politika cukru a biče) slouží k zabezpečení chování a konání pracovníků určitým žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah motivace. Podle těchto teorií představuje motivace souhrn postupů pro uspokojení potřeb s identifikací hlavních potřeb, ovlivňujících chování člověka.
- Teorie zaměřené na proces, resp. na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci člověka v souvislosti s jeho očekáváními a vnímání spravedlnosti.¹⁵

Teorie instrumentality pokládá metody odměn a trestů za efektivní prostředky pro cílené ovlivňování chování člověka, pokud mají tyto přímou návaznost na pracovní výkon. Pokud pracovník podá efektivní výkon, bude mu vyplacena odměna. Teorie instrumentality bývá historicky připisována pojetí F. W. Taylora, podle kterého „*je nemožné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy*“.¹⁶ Podle Armstronga nevýhodou této teorie je její jednoznačné napojení na systém kontroly, aniž by reflektovala sérii dalších lidských potřeb.

V pojetí Cejthamra a Dědiny¹⁷ se jedná o teorie X a Y. Tato je založena na konceptu, že vedoucí pracovník s přístupem k teorii X předpokládá a priori negativní přístup pracovníka k pracovnímu výkonu. Tzn., že se práci vyhýbá, nenalézá v ní zalíbení ani uplatnění, necítí za ní zodpovědnost, spíše plní přidělované úkoly a nedisponuje žádnou ctižádostí. Z tohoto důvodu je podle teorie X nutné pro adekvátní pracovní výkon zaměstnance vyvíjet neustálý tlak a zajišťovat setrvalou kontrolu, jakož i v případě nutnosti používat represivní prostředky ve formě hrozby trestu, pokud má být dosaženo stanovených cílů. Samotná motivace spočívá ve fyziologické úrovni a úrovni jistoty (kompenzace, odměny). Ve zjednodušeném pojetí pro zajištění pracovního výkonu pracovníků je nutné zajistit jejich neustálou kontrolu nebo jim poskytnout adekvátní motivační podněty, což v důsledku vede k autoritativnímu stylu

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁶ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. s. 219. ISBN 978-80-247-9882-0.

¹⁷ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. s. 65. ISBN 978-80-247-3348-7.

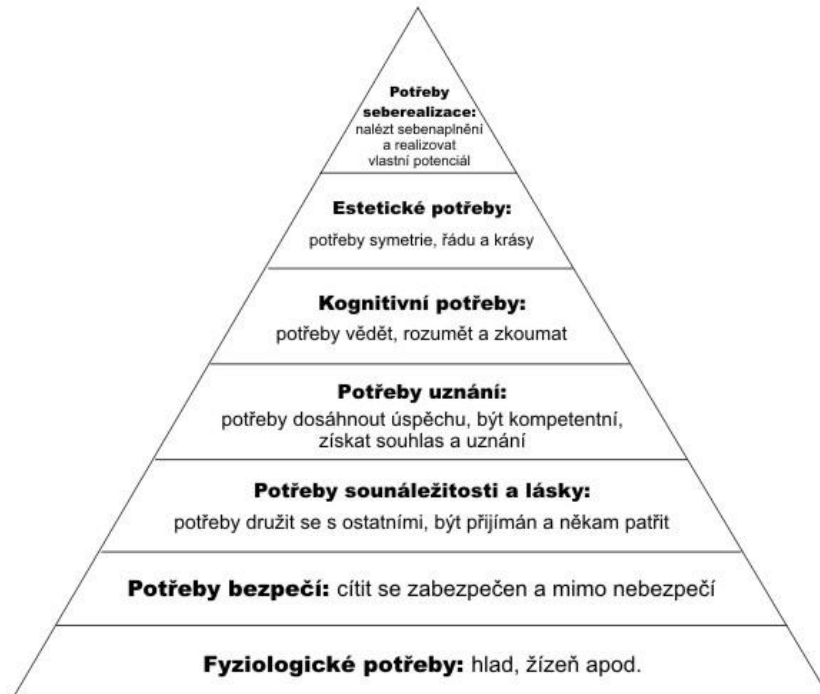
řízení lidských zdrojů. Teorie Y je pak protikladem k uvedené teorii X a jejím cílem je propojit individuální cíle pracovníka s cíli organizace.

Teorie zaměřená na obsah, jak z názvu vyplývá, směřuje k identifikaci faktorů souvisejících s motivací. Autorství této teorie bývá připisována autorům, jako jsou například Maslow, Alderfer nebo Herzberg. Podle této teorie jsou právě lidské potřeby, které tvoří motivaci s tím, že v případě neuspokojení potřeby dochází k napětí a nerovnováze. Pro její obnovení je nutné stanovit cíl pro uspokojení potřeby společně s chováním vedoucím k dosažení cíle, resp. chování je motivováno neuspokojenými potřebami.

Bezespору nejznámější je **Maslowova hierarchie potřeb**, v jehož pojetí jsou potřeby řazeny hierarchicky do pěti hlavních kategorií, viz níže uvedené grafické znázornění. Teorie vychází z přesvědčení, že pokud je uspokojena potřeba na nižší úrovni, dochází k vyvolání potřeby vyšší úrovně, která se stává dominantní, a pozornost člověka se na ní soustředí. Zároveň ovšem není možné nikdy uspokojit potřebu seberealizace, protože „člověk je živočich trpící nedostatkem“¹⁸. Z daného vyplývá, že motivátorem je neuspokojená potřeba a dominantní potřeba je základním motivátorem chování.

¹⁸ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. s. 220. ISBN 978-80-247-3348-7.

Schéma 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Filozofie úspěchu. Maslowova pyramida lidských potřeb.

Alternativním pojetím je **McClellandova teorie potřeb**, aplikovatelná pro manažerské prostředí. Podle této teorie existují tři základní potřeby vedoucích pracovníků, a to:¹⁹

- Potřeba úspěchu ve smyslu uspění oproti konkurenci a hodnocená na základě individuálního kvalitativního standardu.
- Potřeba sounáležitosti jakožto potřeba člověka navazovat a mít přátelské a pozitivní vztahy s dalšími jedinci.
- Potřeba moci, kterou cítí člověk jako potřebu řídit a ovlivňovat další osoby.

Mezi teorie zaměřené na proces patří **teorie posilování** jakožto historicky nejstarší a ve svém pojetí nejjednodušší teorie v dané kategorii. Teorie posilování pracuje

¹⁹ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. s. 221. ISBN 978-80-247-9882-0.

s konceptem tzv. zákona efektu, podle kterého si každý jedinec v průběhu času uvědomí dopad své činnosti, což následně ovlivňuje jeho chování v budoucnosti. Kritici této teorie poukazují na skutečnost mechanického pohledu na lidskou přirozenost, která může být ovlivněna prostředím a kontextem, ve kterém je zaujímána.²⁰

Teorie očekávání vychází z logiky, že v případě znalosti, co má člověk udělat pro to, aby získal odměnu, a v případě očekávání dané odměny bude zajištěna jeho vysoká motivace. Faktor očekávání bývá ovlivňován zkušenostmi z minulosti (viz teorie posilování), nicméně situace nejsou statické a dochází k jejich nové podobě například ve smyslu změny pracovní pozice nebo podmínek, kdy potom minulé zkušenosti nejsou postačující pro zvládnutí nastalých změn, což může způsobit snížení motivace. Motivace na základě této teorie je možná pouze v případě jasně definované vztahu mezi výkonem a výsledkem s předpokladem, že výsledek je nástrojem pro uspokojení potřeb. Z tohoto vyplývá, že finanční ohodnocení je motivátorem pro pracovníky pouze v případě existence jasně daného vztahu mezi vynaloženým úsilím a odměnou.

Teorie cíle autorů Lathama a Lockeho je založena na teoretickém předpokladu, že zvýšení motivace a pracovního výkonu nastává v situaci, kdy pracovník má konkrétní pracovní cíl, akceptuje ho, je pro něj dosažitelný a zároveň dostává zpětnou vazbu na vynaložený pracovní výkon. Z daného vyplývá nutnost jasné a transparentní definice cíle, stejně tak je významná účast jednotlivých pracovníků na stanovování cílů. Oponovat této teorii lze pak především ve smyslu různorodosti cílů jednotlivých osob v jednotlivých situacích, z čehož vyplývá pochybnost nad tvrzením, že jsou cíle vždy dosažitelné a uvědomělé.²¹

Teorie spravedlnosti bývá někdy označována za teorii rovnosti a je založena na základním předpokladu, že člověk vyhodnocuje svoje vztahy s druhými. Teorie pracuje s konceptem poměrování investice proti hodnotě získané z dané interakce, pokud nedojde ke shodě jednotlivých aktérů, nastává nerovnost. Čím větší tato je, tím více nepříjemně se člověk cítí, a vzniká popud k odstranění daného stavu. Jako nástroje lze použít ovlivnění osoby, se kterou se srovnává, celkově jí zaměnit nebo snížit svou

²⁰ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. s. 220-221. ISBN 978-80-247-9882-0.

²¹ Tamtéž, s. 223-225.

situační investici. Typickým příkladem jsou zaměstnanci s nízkým finančním ohodnocením, kteří i přes svou nespokojenost setrvávají na své pracovní pozici.²²

Brooks²³ klasifikuje jednotlivé teorie motivace v tomto zjednodušeném pojetí:

Teorie obsahu: Teorie dvou faktorů (Herzberg), Hierarchie potřeb (Maslow, Alderfer), Teorie potřeby výsledků (McClelland)

Teorie procesu: Teorie očekávání (Vroom, Porter a Lawler), Teorie spravedlivé odměny (Adams), Teorie cíle (Locke) , Teorie atribuce (Heider, Kelley).

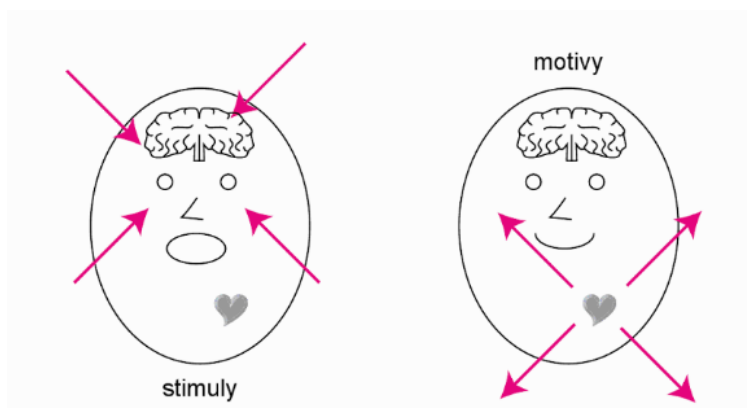
²² KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. s. 55. ISBN 978-80-7201-892-5.

²³ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. s. 44. ISBN 80-7226-763-9.

2 STIMULACE

V praxi někdy dochází k zaměňování pojmů motivace a stimulace, resp. je pro ně příznačné volné nakládání. Pro lepší pochopení rozdílu mezi oběma definicemi je nutné odlišit dvě situace. V první z nich pozitivní vztah při plnění cíle vzniká na základě vidiny nějaké vnější hodnoty, jako například finanční odměny, v druhém případě vzniká tento přístup na základě vnitřního přesvědčení člověka. Daný pracovní úkol může být tudíž plněn vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo vnitřních podnětů (motivů). V praxi je pak příznačné společné působení obou faktorů se znásobením jejich efektu. Pokud je u pracovníka dosaženo toho, že je ochoten něco udělat díky vnějším stimulům, jedná se o stimulaci. Naopak pokud je daného stavu dosaženo vnitřními motivaci, v tomto případě se jedná o motivaci.²⁴ Grafické znázornění rozdílu mezi oběma pojmy viz níže.

Schéma 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace, s. 14

²⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 14. ISBN 978-80-247-3447-7.

Výhodou stimulace je její jednoduchost. Princip spočívá v tom, že dokud je tzv. nepohodlí spojené s pracovním výkonem kompenzované konkrétní protihodnotou, je zajištěn očekávaný výsledek. V okamžiku ukončení vnějšího stimulu se ovšem činnost zastaví, což indikuje základní nevýhodu stimulace: její efekt je ohraničen časovým úsekem, během kterého stimuly probíhají. V dané komparaci výhodou motivace je pokračování výkonu člověka i bez vnějších podnětů, ovšem za předpokladu, že jsou dobře definovány motivátory. Naopak nevýhodou motivace její komplikovanost v tom smyslu, že pro efektivní motivaci je nutná znalost samotného člověka, tak motivačního procesu.²⁵ Kociánová²⁶ nicméně dodává, že vzhledem k tomu, že lidé mají ve svém pracovním životě různé potřeby, jako například vysoké finanční ohodnocení, pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti, potřebu úspěchu, apod., tak tyto tvoří základní motivační sílu.

2.1 Stimulační prostředky

Jak již zmíněno, cílem stimulace je cíleně ovlivnit chování jedince žádoucím způsobem a současně ovlivňovat i jeho motivaci. Základním prvkem stimulačního procesu je stimul, který lze označit jako určitý podnět, popud či pobídku. Ačkoliv stimulační podněty přicházejí z vnějšího prostředí, je pak na vnitřním prostředí člověka, jak daný podnět přijme a zpracuje. Z tohoto důvodu pokud má být stimulace efektivní, musí jí předcházet kvalitní znalost osobnosti daného pracovníka se zaměřením pozornosti na jeho žebříček hodnot, resp. motivačních hodnot.²⁷

Původ slova stimul lze nalézt v latině stejně jako u termínu motivace: „*Stimulus, jak toto slovo latinsky zní, znamená pobídnout nebo bodec – tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání.*“²⁸

²⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 15. ISBN 978-80-247-3447-7.

²⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 22. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 400. ISBN 978-80-7261-169-0.

²⁸ ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 19. ISBN 80-86851-00-1.

Adair zároveň dodává, že v kontextu původního významu se pojem stimulu rozšířil na cokoliv, co iniciuje, podporuje či zrychluje činnost člověka. Podle jeho názoru samotné stimuly mohou mít pozitivní i negativní charakter.

Mezi základní stimulační prostředky z hlediska organizace a psychologie patří hmotné odměny, náplň práce, neformální hodnocení, kvalita pracovního týmu, pracovní podmínky, ztotožnění se s pracovní náplní, činností a subjektem a externí stimulační faktory.²⁹

Hmotná odměna bývá pokládána za hlavní stimulační prostředek obdobně jako u motivace. Důvod je jednoduchý, protože finanční prostředky představují nástroj pro zajištění standardních životních podmínek pracovníka a jeho rodiny. Hmotná odměna existuje v peněžní podobě, jako je mzda či plat, bonusy, prémie, příplatky, apod., ale může mít o formu s individuálními a osobnějšími znaky, která je účinnější formou stimulace pro konkrétního pracovníka.

Náplň práce je další důležitým stimulačním faktorem, v rámci kterého je nutné analyzovat pracovní náplň s určením stimulačních prvků. Mezi tyto lze zahrnout příležitost pro kreativitu a tvůrčí myšlení, samostatné pracovní postupy, resp. pracovní autonomii, projektový management ve smyslu koncepčního myšlení, hrdost na vykonávanou pracovní činnost a vlastní schopnost, apel na možnost vlastního rozvoje, získanou a možnou budoucí prestiž, apel moci, estetický, společenský, apod.

Neformální hodnocení působí jako stimulační prvek ve smyslu povzbuzování pracovníka pro jeho příští pracovní výkon. Neformální hodnocení bývá poskytováno v rámci poskytování zpětné vazby, v rámci které se pracovníkovi dostává informací o tom, zda jeho pracovní výkon odpovídá stanoveným cílům organizace a očekávání nadřízeného. Zároveň v rámci neformální hodnocení dochází ke zvýšení sebevědomí (osobního i pracovního) zaměstnance tak, aby byl motivován pro další lepší pracovní výkon a k efektivní spolupráci. V rámci poskytování zpětné vazby bývá interpretována případně i kritika s poukázáním na slabá místa pracovního výkonu, pro což musí být

²⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 401. ISBN 978-80-7261-169-0.

použita profesionální mezilidská komunikace tak, aby nedošlo ke snížení motivace a stimulace pracovníka.

Kvalita, resp. atmosféra pracovního týmu představuje rovinu sociálních faktorů, které působí jako stimulační prvky. Kvalitu atmosféry v pracovním kolektivu není možné tzv. nařídit z pozice nadřízeného pracovníka, nýbrž jí může pozitivně ovlivňovat prostřednictvím vlastní autority, respektem, spravedlivým přístupem, udělováním pozitivního hodnocení, jakož i adekvátně vyjádřenou kritikou.

Pracovní podmínky jsou dalším stimulačním prvkem, kdy by měla mít organizace zájem na zajištění takových pracovních podmínek pro zaměstnance, aby tyto měly pozitivní dopad na jejich pracovní výkon. Pracovní podmínky pak úzce souvisí s atmosférou na pracovišti a v rámci pracovního týmu, a pokud společně vytvářejí pohodu v rámci pracoviště, dochází k druhotné stimulaci pozitivního vztahu mezi pracovníkem a organizací, která tímto vyjadřuje zájem o vlastní zaměstnance.

Ztotožnění se s pracovní náplní, činnostmi a organizací představuje skutečnost, kdy pracovník vnímá svou práci jako neoddělitelnou součást svého života a pracovní úspěchy pro něj představují výrazný parametr pro vlastní sebehodnocení a sebevědomí. Pokud se člověk ztotožní s profesí, přijímá jí jako součást své osobnostní charakteristiky. V rámci procesu identifikace je ovšem nutné vnímat diferenci mezi osobní subjektivní představou o práci a skutečností. Identifikace s organizací, často označovaná jako akceptace a ztotožnění se pracovníka s firemní kulturou znamená, že tento plně pochopil a ztotožnil se s cíli, vizemi a plány organizace. Pokud pracovník dosáhne ztotožnění ve všech třech zmiňovaných úrovních, v rámci jejich synergického účinku dochází k jeho vysokému pracovnímu nasazení, odpovědnosti, loajalitě, kreativitě, proaktivitě a pozitivním vztahům v rámci pracovního týmu i směrem k nadřízeným pracovníkům.

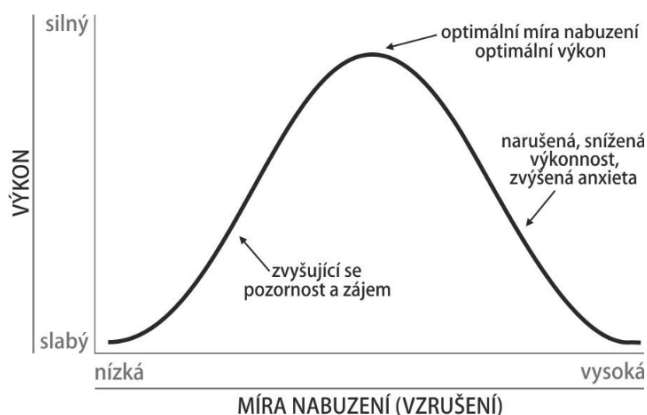
V neposlední řadě mezi **externí stimulační prvky** lze zařadit i pověst, resp. image organizace. Pověst subjektu bývá většinou zmiňovaná v kontextu jejího vnímání ze strany zákazníků či veřejnosti, ale tato bývá podstatná právě pro vnitřní prostředí, tj. pro interní pracovníky, jakož i pro potenciální nové spolupracovníky. Dalším externím stimulačním prvkem je například ekonomická situace, kdy ve fázi růstu dochází ke

stimulaci pracovníků, naopak v etapě recese či stagnace dochází k jejich demotivaci. Do dané kategorie lze zahrnout i rodinné vztahy pracovníka či jeho sociální prostředí.

3 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON

U každé vykonávané pracovní činnosti, resp. u jejího výkonu platí určité optimum. Při použití tzv. Yerkes-Dodsonova zákona o závislosti mezi motivací a pracovní výkonem lze konstatovat, že tento vztah má formu obráceného písmena, viz níže znázorněné schéma. Jak z grafiky vyplývá, cestou pro maximální výkon je optimální motivace s tím, že jak přemíra motivace, tak její nedostatek, vedou k nízkému pracovnímu výkonu. Samotná motivace je u každého člověka individuální a mění se například v závislosti na temperamentu nebo stabilitě osobnosti. Lze tak konstatovat, že identický podnět může vést k rozdílným efektům motivace, kdy na jednu osobu bude působit ve smyslu optimální motivace, u další k nízké nebo příliš vysoké motivace.³⁰

Schéma 4: Yerkes-Dodsonova křivka



Zdroj: *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*

Podle Hroníka³¹ je objem motivace, která je zapotřebí pro maximální pracovní výkon, tzv. aktivačním optimem s tím, že úroveň aktivace znamená intenzitu úzkosti pracovníka. Jinými slovy v případě přílišné motivace má pracovník pocit nadměrné

³⁰ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 18. ISBN 978-88-024723-617.

³¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 44. ISBN 978-80-247-1457-8.

úzkosti a zatížení, a nemůže dosáhnout požadovaného vysokého výkonu, stejně jako v případě nedostatečné motivace. Zmiňované optimum je pak variabilní podle druhu činnosti, kdy u jednoduchých, běžných a opakujících se úkolů je příznačná vysoká úzkost a opačně u složitých činností je aktivačním optimem nízká míra úzkosti a zatížení.

Ovlivnění z jiného úhlu pohledu představuje Pauknerová³², podle které je pracovní výkon ovlivňován následujícími faktory:

- Organizační, technické a ekonomické podmínky (například technologická úroveň vybavení pracoviště, pracovní doba, delegování úkolů a pravomocí, systém hodnocení a odměňování).
- Společenské (styl řízení lidských zdrojů, kvalita interpersonálních vztahů, úroveň vertikální i horizontální komunikace).
- Situační (personální či organizační změny, implementace nových procesů, apod.).
- Osobnostní (zdravotní stav, osobnostní dispozice jedince, úroveň kvalifikace, a další).

3.1 Řízení pracovní motivace

Správně řídit pracovní motivaci může pouze ten vedoucí pracovník, který „zná názory a potřeby svých spolupracovníků, který je dokáže vhodně ovlivňovat a který dokáže propojovat jejich zájmy a cíle s podnikovými. Pokud formální vedoucí neplní dobře svou řídicí roli (ale i za jiných okolností), může se ve skupině objevit neformální vedoucí – vůdce, mluvčí.“³³

Podle Urbana³⁴ je řízení pracovní motivace zaměstnanců v plné kompetenci a zodpovědnosti jejich nadřízeného. Samozřejmě každý pracovník představuje individualitu založenou na osobních vlastnostech či získaných dosavadních

³² PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 166-168. SBN 80-247-1706-9

³³ Tamtéž, s. 210.

³⁴ URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

zkušenostech, nicméně v situaci jeho výběru je na jeho nadřízeném, aby u pracovníka dosáhl maximální pracovní motivace. Podle odborníků největší vliv na motivaci má otevřené a férové jednání manažerů se svými podřízenými, spravedlivý systém hodnocení a odměňování, vytváření příjemného pracovního prostředí, posilování pocitu smysluplné práce a kolektivního zájmu na věci. Pro efektivní pracovní motivaci je nutné dodržovat následující pravidla:

- Chování pracovníků většinou reflektuje to, co jejich nadřízení odměňují.
- Pro efektivní řízení pracovní motivace a souvisejícího pracovního výkonu je vhodnější používat pozitivní motivační metody než ty negativní.
- Motivaci je nutné pojímat vždy individuálně, tudíž její míra a struktura se liší podle jednotlivých pracovníků.

3.2 Motivační profil

Podoba motivačního profilu je relativně proměnlivá, protože k jejímu vývoji dochází v rámci vývoje osobnosti člověka během jeho celého života. Na motivační profil mají vliv nejen osobnostní charakteristika jedince ve smyslu struktury a úrovně jeho schopností, ale i jeho charakterové vlastnosti, uznávané hodnoty v rámci společnosti, apod. Obsahem lidské osobnosti je motivační orientace, určitá vyhraněnost a samozřejmě i míra jeho vnitřních impulsů. V případě znalosti motivačního profilu konkrétního pracovníka je následně snadnější připravit adekvátní motivační program, který pozitivně ovlivňuje jeho celkový pracovní výkon.³⁵

Podle Tureckiové³⁶ motivační ladění a zaměřenost pracovníka představuje určitou stabilitu a konzistenci, jinými slovy se jedná o motivační profil, který představuje dlouhodobé orientace a preference potřeb hodnot v kontextu celkového profilu jedince. Mezi zmiňované konstanty patří například potřeba a hodnota práce, resp. vyjádření toho, do jaké míry práce pro člověka představuje potřebu a oceňovanou hodnotu. Stejně

³⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 401-234. ISBN 978-80-7261-169-0.

³⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 68-69. ISBN 80-247-0405-6.

tak další potřeby, jako například potřeba společenských vztahů, být oceňován, prosazovat se, spolupracovat či být nezávislý, jsou v motivačním profilu představovány takovou měrou, jakou je člověk vnímá jako hodnotné. Závěrem lze konstatovat, že obecně sdílenou potřebou je dosažení úspěchu neboli vyloučení neúspěchu a vzhledem k významu dané tendence se tato stala měřítkem pro určení výkonové motivace, kterou lze odvodit podle vzorce: Výkonová motivace = potřeba úspěchu: potřeba vyvarování se neúspěchu.

3.3 Motivační program

Motivační program subjektu je představován souhrnem nejružnějších aktivit, které mají za cíl zvýšit motivaci zaměstnanců v souvislosti s dosahováním firemních cílů. Dané činnosti a související nástroje jsou zaměřeny na optimální využití pracovní kapacity zaměstnanců včetně jejich profesního rozvoje. Aby byl motivační program účinný, je nutné znát strukturu a úroveň motivačních faktorů a potřeb jednotlivých pracovníků: „*Průzkumy motivační struktury (struktury pracovních motivů) pracovníků spolu s dalšími psychologickými a sociologickými průzkumy umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky*“.³⁷

Pobídky v rámci motivačního programu mohou být materiální (plat/mzda, variabilní složka finančního ohodnocení, bonusy, mimořádné prémie, příspěvky, slevy, resp. veškeré složky, které jsou ve finančním vyjádření. Mezi nemateriální motivační složky lze řadit především zaměstnanecké benefity, jako je například služební automobil, stravenky, příspěvek na penzijní či životní prostředí, systém kafeterie, a další. Velmi oblíbeným motivačním nástrojem je pořádání team buldingových akcí s cílem práce s pracovním týmem. Stejně tak mezi motivační prvky nemateriální povahy patří různá ocenění (například pracovník měsíce), uznání, pozitivní mezilidské vztahy v rámci

³⁷ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 39. ISBN 978-80-247-2497-3.

pracovního týmu, pozitivní firemní kultura, poskytovaná pravidelná zpětná vazba, možnost zvyšování kvalifikace, příležitosti pro kariérní růst, image společnosti a další.³⁸

Cíle motivačního programu lze definovat tak, že prostřednictvím systematického působení na jednotlivé pracovníky i jejich skupiny má docházet k jejich akceptaci firemních cílů s posílením jejich angažovanosti a implementací žádoucích změn, které umožní a zajistí vysoké pracovní výkony. Při přípravě motivačního programu by se pak mělo vycházet z předpokladu nutnosti zastřešit všechny pro organizaci důležité oblasti, dále musí být respektován aspekt aktuálnosti daných potřeb pracovníků. V neposlední řadě je nutné mít na paměti, že motivační program je dlouhodobým nástrojem s budoucí perspektivou, který se všem v rámci svého průběhu vyvíjí a mění, tudíž je nutné zachovat k němu flexibilní přístup.³⁹

Dalším významným faktorem při tvorbě motivačního programu jsou sociálně-ekonomické informace, mezi které konkrétně patří informace:⁴⁰

- o pracovních podmínkách (technologických, organizačních, atd.)
- o socio-demografickém a profesně kvalifikačním profilu pracovníků.
- týkající se pracovního prostředí a pracovních podmínek
- o používaných systémech hodnocení a odměňování
- o systému řízení lidských zdrojů a způsobech vedení a leadershipu manažerů
- o systému personální práce v rámci organizace
- ve smyslu sběru a analýzy tzv. měkkých dat (data týkající se pracovní spokojenosti pracovníků, respektovaných hodnot, plánů a vizí, loajality, vztahu k práci, kolegům a nadřízeným pracovníkům firmě jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení, dále informace o názorech zaměstnanců na úroveň a styl komunikace v rámci subjektu, o jejich hodnocení celkové strategie a koncepce řízení, apod.

³⁸ GREGAR, A. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. s. 39-40. ISBN 978-80-7318-915-0.

³⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 70-71. ISBN 80-247-0405-6.

⁴⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 401-413-414. ISBN 978-80-7261-169-0.

Dvořáková⁴¹ doporučuje při tvorbě motivačního programu dodržovat následující postup:

1. Analýza stavu a účinnosti základních motivačních faktorů u pracovníků prostřednictvím dotazníků či rozhovorů.

2. Definice motivační atmosféry se specifikací příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti a určením úrovně mezilidských vztahů.

3. Stanovení cílů motivačního programu v komplexním pohledu i na jednotlivých úrovních, kde je nutné splnit cíle společnosti.

4. Určení nástrojů pro dosažení cílů u motivace pracovníků v podobě nástrojů a postupů pro zvýšení výkonnosti organizace prostřednictvím proaktivity a zvýšení zájmu pracovníků.

5. Zpracování komplexního motivačního programu včetně postupů, časového plánu a zodpovědných osob.

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. s. 241. ISBN 978-80-7400-347-9.

4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

4.1 Význam odměňování

Význam mechanismu odměňování je postaven na výchozím předpokladu, že každému pracovníkovi náleží za jeho odvedený pracovní výkon odměna. Na management odměňování lze nahlížet zároveň jako na politiku a strategii tak, aby došlo k ohodnocení a odměnění všeho, co pracovníci pro subjekt vykonávají. Není podstatné, zda jde o finanční formu (mzda, plat, bonusy) nebo nepeněžní formu (zaměstnanecké výhody, resp. benefity), důležité je, aby byl v praxi zaveden, uplatňován a dlouhodobě veden systém odměňování tak, aby docházelo nejen k plnění potřeb organizace, tak samotných pracovníků.⁴²

Koubek⁴³ upřesňuje, že v systému managementu lidských zdrojů není odměňování omezeno pouze na peněžní ocenění pracovního výkonu, nýbrž zahrnuje i nemateriální nástroje odměňování, jako jsou kariérní postup, formální pochvala či uznání, možnosti vzdělávání a rozvoje, a především zaměstnanecké výhody (benefity). Struktura prvků odměňování závisí na konkrétní personální strategii každého subjektu, tyto mohou být přímo vázány na kvalitu a objem odvedeného pracovního výkonu nebo se mohou odvíjet od aktuální situace na trhu práce. Jinými slovy pokud například v situaci velmi nízké nezaměstnanosti, kdy nabídka převyšuje pracovní poptávku, je rozsah a struktura nabízených benefitů jedním ze základních konkurenčních atributů subjektu v pozici zaměstnavatele. Podle autora zároveň systémy hodnocení a odměňování výrazně ovlivňují motivaci pracovníků s tím, že druh a výše udělené odměny může pozitivně či negativně ovlivnit jejich budoucí pracovní výkon. Souhrnně lze konstatovat, že systém odměňování slouží pro:⁴⁴

- Ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.
- Podporu získávání nových pracovníků.

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009. s. 20. ISBN 978-80-247-2890-2

⁴³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základní moderní personalistiky*. 4. Vydání, Praha: Management Press, 2009. s. 284. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁴ Tamtéž, s. 285.

- Stabilizaci současných kvalitních pracovníků.
- Odměňování pracovníků nejen za pracovní výkon, ale i za jejich vynaložené úsilí v rámci pracovní činnosti a loajalitu k organizaci.
- Získání konkurenceschopného postavení organizace na trhu.

4.2 Finanční formy odměňování

Z hlediska zákona existují tyto finanční formy odměňování: mzda, plat a odměna z dohody. Níže stručná charakteristika k jednotlivým typům.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce **mzdu** kvalifikuje jako „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“⁴⁵ Struktura a výše mzdy odpovídá náročnosti, odpovědnosti a míry složitosti pracovní činnosti, stejně jako i obtížnosti pracovních podmínek. Jednotlivé atributy jsou hodnoceny na základě požadované úrovně vzdělání, dovedností a zkušeností nutných pro výkon pracovní činnosti, výše mzdy zohledňuje taktéž míru odpovědnosti za případně způsobené škody, za zdraví a bezpečnost v rámci výkonu pracovní činnosti.

Další finanční formu odměňování představují prémie, které bývají vypláceny pracovníkům pravidelně v určeném časovém intervalu (měsíc, čtvrtletí, pololetí, jednou za rok), a bývají přímo úměrné kvalitě a objemu odvedeného pracovního výkonu. Prémie mohou být udělována individuálně i plošně. Alternativou k prémieím jsou mimořádné odměny, resp. bonusy, udělované za mimořádný pracovní výkon zaměstnance.⁴⁶ Odměny jsou nástrojem pro zvýšení motivace pracovníků, posílení jejich loajality a rozvoje potenciálu, jakož pro uspokojení potřeb prostřednictvím pracovní činnosti. Osobní hodnocení, někdy používané pod termínem osobní příplatek, představuje variabilní složku mzdy a je nástrojem pro ocenění kvalitně podávaného

⁴⁵ § 109 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

⁴⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základní moderní personalistiky*. 4. vydání, Praha: Management Press, 2009. s. 316. ISBN 978-80-7261-168-3.

pracovního výkonu v dlouhodobém horizontu. Samotná výše osobního ohodnocení bývá odvozena procentní částkou ze základní mzdy.⁴⁷

Ve státním a veřejném sektoru se v rámci systému odměňování používá **plat**, který je podle zákoníku práce vyjádřením „*peněžitého plnění, poskytovaného za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení*“.⁴⁸ Platový systém je vícesložkový a konkrétně tarifní systém představuje 16 platových tříd, které jsou zaměstnancům přiznávány podle parametrů náročnosti pracovní pozic, splnění kvalifikačních předpokladů a délky započitatelné praxe.⁴⁹

V neposlední řadě **odměna z dohody** je poskytována na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, tj. mimo klasický pracovní poměr. V prvním uvedeném případě je rozsah pracovní činnosti limitován počtem 300 pracovních hodin v kalendářním roce.⁵⁰

4.3 Zaměstnanecké výhody

Jak bylo uvedeno, zaměstnanecké výhody, resp. benefity představují v současném systému personálních systémů a činností významný prvek, který výrazně utváří image a konkurenční postavení organizace na trhu práce. Benefity dnes tvoří pevnou součást publikované nabízené volné pracovní pozice a bývají jedním z prvků, na základě kterých se uchazeči o práci rozhodují o svém zájmu o konkrétní pracovní místo. Benefity tvoří nepřímou hmotnou formu odměňování, poskytovanou pracovníkům vedle klasického finančního odměňování. Šíře nabízených benefitů se odvíjí od celkové

⁴⁷ ŘEZNÍČEK, P. Meritum: *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: Aspi, 2009. s. 332. ISBN 978-80-7357-429-1

⁴⁸ § 109 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

⁴⁹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. [online] 2016 [citace: 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078>

⁵⁰ § 76 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

výkonnosti subjektu, ale i od vnímání důležitosti benefitů jako motivačního faktoru v rámci jeho personální strategie.⁵¹

Dvořáková⁵² představuje následující charakteristiky, které jsou z jejího pohledu pro benefity příznačné:

- Ačkoliv jsou benefity většinou udělovány plošně, nemusí ve svém významu představovat stejnou hodnotu pro všechny pracovníky, protože potřeby každého zaměstnance se liší. Někdo může výrazně ocenit benefit ve smyslu služebního automobilu, pro jiného může být na vrcholu pomyslného žebříčku benefitů penzijní či životní připojištění.
- Rozsah, kvalita a finanční úroveň nabízených benefitů se zvyšují úměrně s růstem velikosti a výkonnosti organizace.
- V některých případech jsou benefity udílené ne zcela ve vazbě na přidanou hodnotu ve formě pracovního výkonu zaměstnanců, nýbrž na základě tlaku pracovního trhu.
- Pokud organizace rozhodne o zrušení či zmenšení rozsahu poskytovaných benefitů, měla by být v rámci personální politiky připravena na možné negativní reakce pracovníků ve smyslu snížení jejich motivace. Důvodem je skutečnost, že v dnešní době jsou zaměstnanecké benefity považovány za pevnou součást systému odměňování, nikoliv za jeho nadstandardní složku.

Podle Urbana⁵³ existují dvě základní kategorie benefitů. V první z nich se jedná o zaměstnanecké výhody, které mají vazbu na pracovní výkon. V této skupině lze zmínit notoricky známé stravenky, zajištění občerstvení na pracovišti (firemní jídelna, apod.), poskytování volna nad rámec zákoníku práce (volné dny v případě nemoci bez nutnosti dokládání potvrzení od lékaře, tzv. sick days), týden dovolené navíc, příspěvky na městskou hromadnou dopravu či zajištění dopravy na a z pracoviště. Druhou kategorií zaměstnaneckých výhod tvoří benefity ve smyslu prostředků pro zajištění

⁵¹ BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. s. 174. ISBN 80-251-0374-9.

⁵² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 339. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁵³ URBAN, J. a kol. *Meritum - Personalistika 2007/2008*. Praha: ASPI, 2007. s. 350-351. ISBN 978-80-7357-239-6.

pracovní činnosti zaměstnance, jako například mobilní telefon, notebook či PC nebo služební automobil, většinou poskytovaný i pro využití pro soukromé účely. Firmy, jejichž pracovníci vykonávají pracovní činnost tzv. v terénu, resp. v náročnějších pracovních podmínkách, zajišťují svým pracovníkům například pravidelné balíčky vitaminových přípravků, dále mezi benefity patří zajištění hrazené nadstandardní lékařské péče pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky, příspěvky na sportovní, kulturní a společenské akce formou cafeterie, různé formy připojištění (penzijní, životní, apod.), zvyhodněné balíčky mobilních operátorů, apod.

Je nasnadě, že postupem vývoje pracovního trhu dochází k vývoji preferencí zaměstnaneckých benefitů ze strany zaměstnanců. Pro zajímavost lze uvést seznam nejžádanějších benefitů v roce 2015, který publikoval portál Profesia.cz společně s personální agenturou Advantage Consulting, viz níže:⁵⁴

1. Pružná pracovní doba
2. Finanční bonusy
3. Vzdělávací kurzy
4. Stravenky
5. Jazykové kurzy
6. Dovolena navíc
7. Home office
8. Služební automobil
9. Sick days
10. Občerstvení na pracovišti.

Jak z uvedené „desítky“ nejžádanějších zaměstnaneckých benefitů vyplývá, přímé finanční odměňování nepatří na špici preferencí. První místo v oblíbenosti získala

⁵⁴ HR News. *Nejžádanější benefity: pružná pracovní doba a finanční bonusy*. [online] 10.3.2015 [citace: 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financni-bonusy-id-2404047>

pružná pracovní doba, která bývá v praxi řešena formou tzv. home office, kdy pracovník vykonává svou pracovní činnost v rámci domova, dále následují zmíněné finanční bonusy (většinou vyplácené na kvartální či celoroční bázi) a třetí místo překvapivě obsadil benefit ve smyslu odborných kurzů, resp. možnosti vzdělávání. Z uvedeného je možné vyvodit kvalitativní posun v personální oblasti, kdy od původního zaměření pracovníků na peněžní a materiální formy odměňování došlo k postupnému odklonu k tzv. soft benefitům.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY je potravinový řetězec, jehož historie sahá až do 30. let minulého století, kdy byl založen v Německu. V současné době patří mezi nejlepších 10 maloobchodních prodejen potravin v Německu a provozuje své filiálky v mnoha zemích Evropy. Aktuálně najdeme jeho pobočky téměř ve všech evropských zemích. Oproti ostatním vlastní společnost XY největší počet diskontních prodejen v Evropě.

V České republice bylo otevřeno prvních 14 filiálek v roce 2003. V současné době se počet obchodů pohybuje kolem čísla 216.

Kromě potravin nabízí společnost XY také tzv. sortiment nonfood, tedy nepotravinové výrobky, jako jsou zahradnické potřeby, potřeby pro domácnost, zábavu nebo kutilství, ale také oblečení a sportovní vybavení. To vše, na základě agresivní firemní taktiky, za nejnižší možné ceny.

Další firemní strategií je prodej vlastních privátních značek, které jsou mezi zákazníky velmi vyhledávané. Nejedná se o zboží vyrobené přímo společností XY, ale pouze o prodej zboží od jiných výrobců pod vlastní značkou. Prodejem tímto způsobem se zkracují distribuční kanály a dodavatelům se snižují náklady (například na reklamu), čímž se snižují náklady na finální výrobek, který je poté možné prodávat mnohem levněji. Privátní výrobky se poté prezentují dohromady v rámci firemní reklamy.

Společnost XY se v posledních letech umísťuje na prvních příčkách v různých anketách (Obchodník roku, Diskont roku, Cena veřejnosti) a její výrobky vítězí v testech kvality časopisu dTest.

Práce společnosti XY se vyznačuje určitými **zásadami a pravidly**, které se snaží v co nejvyšší míře dodržovat a aplikovat jak na centrálních pracovištích, tak na jednotlivých pobočkách. Tím základním je spokojenost zákazníka, který je vždy na prvním místě. Tzv. prozákaznický přístup má velkou zásluhu na úspěchu a oblibě společnosti. Pozici na trhu také určuje nejvýhodnější poměr ceny a hodnoty zboží. Pro společnost je zásadní nabízet zákazníkům zboží nejvyšší kvality za ceny dostupné pro

každého. Velký důraz je kladen na prodej zboží od prověřených dodavatelů z České republiky, ale i z ostatních zemí světa.

Zásadním pravidlem a klíčem k úspěchu je pro firmu XY jednoduchost. Jednoduchost se projevuje nejen v rámci samotného procesu nákupu od dodavatelů a následného prodeje zákazníkům (tak, aby byla zajištěna nejnižší cena zboží), ale také v celém systému řízení a v pracovních postupech, kde je důležité rychlé rozhodování.

Další růst si společnost XY zajišťuje především expanzí a v současné době také neustálým vylepšováním prodejem.

Pro společnost je samozřejmostí dodržování interních směrnic, ale i všeobecných právních předpisů.

Důležitým faktorem úspěchu je to, jak se společnost chová k veřejnosti, životnímu prostředí a samozřejmě také k samotným zaměstnancům. Čestné jednání, podpora, respekt a důvěra, to jsou nedůležitější stavební kameny v budování úspěšného týmu. Chvála, uznání, ale také konstruktivní kritika je součástí každodenní pracovní atmosféry.

5.1 Organizační struktura společnosti

Společnost XY má v České Republice centrální pracoviště v Praze a následně jsou jednotlivé oblasti řízeny decentralizovanými pracovišti, tzv. logistickými centry. Logistická centra jsou celkem čtyři, z nichž dvě zajišťují řízení a zásobování prodejem v Čechách a dvě na Moravě.

Logistické centrum

Pracoviště logistického centra je rozděleno na jednotlivé úseky:

- Vedení logistického centra (obchodní ředitel logistického centra)
- Sekretariát
- Personální oddělení
- Oddělení prodeje
- Oddělení administrativy

- Dispo oddělení
- Oddělení skladu
- Oddělení facility managementu
- Oddělení regionálního úseku nemovitostí

Vedením logistického centra je pověřen ředitel logistického centra, který úzce spolupracuje s vedoucím skladu. V oddělení prodeje pracují dva vedoucí prodeje, kteří mají k dispozici vedoucího vzdělávání a školitele rozvoje zaměstnanců. Vedoucí prodeje mají oblast působení logistického centra rozdělenou na dvě poloviny a každý odpovídá za tu svojí.

Mezičlánkem mezi logistickým centrem a prodejny jsou regionální manažeři. Každý regionální manažer vede oblast 5-6 prodejen.

Oddělení administrativy zajišťuje administrativní a účetní podporu logistického centra a prodejen. Vede jej vedoucí administrativy, který řídí skupiny operativy a účetní prodejen.

Dispo oddělení se stará o přímou komunikaci s nákupem centrály v České republice a úzce spolupracuje s prodejny, aby zajistilo dostupnost zboží na prodejnách a zároveň optimální tok zboží na logistické centrum od jednotlivých dodavatelů.

Základem logistického centra je sklad, který řídí vedoucí skladu, pod nímž jsou vedoucí příjmu, kompletace zboží a výdeje zboží.

Oddělení facility managementu se stará o opravy prodejen a zajišťuje hotline linku při technických problémech na prodejnách.

Oddělení regionálního úseku nemovitostí pak vyhledává vhodné lokality pro stavbu nových prodejen, rozšíření stávajících prodejen, realizaci přestaveb prodejen a související nákupy potřebných pozemků a jednání s úřady.

Prodejna

Řízením oblasti několika prodejen je pověřen již zmíněný regionální manažer, který funguje jako prostředník mezi logistickým centrem a prodejny. Jeho úkolem je aplikovat nařízení logistického centra do provozu jednotlivých prodejen a zároveň je partnerem prodejen pro vyjednávání a komunikaci s logistickým centrem.

Hierarchie jednotlivých filiálek je následující:

- Manažer prodejny
- Zástupce manažera prodejny
- Vedoucí směn
- Zastupující pokladní
- Interní trenér prodejny
- Hlavní pekař
- Manažer čerstvosti
- Specialista nepotravinového zboží
- Prodavač/pokladní

Manažer prodejny řídí filiálku. Zodpovídá za plnění ekonomických ukazatelů, dodržení standardů společnosti, inventurní výsledky, hodnotí zaměstnance, poskytuje jim zpětnou vazbu a aplikuje firemní motivační program do praxe.

Jeho oporou a zástupem v jeho nepřítomnosti je zástupce manažera prodejny. Jednotlivé směny vedou vedoucí směn za pomoci zastupujících pokladních.

Zaměstnance školí interní trenér, který se podílí i na zaškolení nových zaměstnanců do firemních procesů a standardů.

5.2 Současný motivační a stimulační program společnosti

Společnost XY si na svém motivačním systému velmi zakládá a klade na něj velký důraz, protože si je vědoma, že jedním ze základních kamenů úspěchu je právě spokojený a motivovaný zaměstnanec. V rámci maloobchodního prodeje je v současné době společnost XY zaměstnavatelem s největším počtem benefitů. Dále se dle interních žebříčků, které má vedení společnosti k dispozici, nyní pohybuje výše poskytované fixní mzdy u řadových zaměstnanců na prvním místě mezi maloobchodními řetězci v České republice. V posledních letech každoročně stoupají mzdy, ale také se neustále pracuje na implementaci nových peněžních i nepeněžních benefitů, kterých je v současné době celkem přes dvacet.

Kromě zajímavého finančního ohodnocení a systému odměňování, je faktorem, který pozitivně ovlivňuje motivaci zaměstnanců, také příjemné klima uvnitř společnosti, kterého se firma snaží dosáhnout pomocí různých nástrojů, které lze nalézt v interních směrnících. Vedoucí pracovníci se také účastní různých školení na téma řízení lidských zdrojů, motivace, firemní kultura a dalších. Přesně tak ví, jak se zaměstnanci pracovat a dovádět je pomocí pozitivní motivace k vyšším výkonům a posléze k cílům, které si vytyčí.

Na manažery jsou v tomto směru kladeny stále větší nároky. Dříve se vyzdvihovaly především jejich znalosti v oblasti maloobchodního prodeje, práce se zbožím, vytváření objednávek, zajišťování inventur (tzv. hard skills). V současné době je cílem společnosti mít na těchto pozicích nejlépe vysokoškolsky vzdělané lidi, kteří jsou schopni delegovat úkoly, školit své zaměstnance, dávat jim zpětnou vazbu, motivovat je, být jim oporou a hnát je za stále vyššími cíli. Pro tyto nové lídry zavedla společnost výstižný pojem „manažer prodejny 21. století“.

5.2.1 Zásady jednání se zaměstnanci

Již od prvního dne se zaměstnanec cítí ve společnosti vítán, je mu věnován zájem a vedoucí pracovník je na jeho příchod připraven. V rámci tzv. nástupního dne, který se koná v logistickém centru, dostane každý nový zaměstnanec velké množství informací a materiálů, které mu pomohou s orientací ve firmě.

Zaměstnanci jsou také pravidelně hodnoceni a jejich nadřízení jim dávají zpětnou vazbu minimálně na bázi jednoho měsíce, většinou ale mnohem častěji v rámci týdenních porad. S každým zaměstnancem je veden v pravidelných intervalech rozhovor o jeho výkonu, chování, ale také rozvoji ve firmě. Noví zaměstnanci mají možnost vyjádřit svoji spokojenost/nespokojenost v rámci tzv. setkání po měsíci, které se koná opět v logistickém centru. Zaměstnancům je také k dispozici tajemník, který jezdí v pravidelných intervalech na prodejny a pracovníci se mu mohou svěřovat se svými problémy v zaměstnání nebo naopak vyjádřit svou spokojenost. Tajemník zjišťuje, jaká panuje na pracovišti atmosféra, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým vedením a jak vycházejí se svými kolegy.

Dalším významným bodem je soulad mezi pracovním a profesním životem, který je především v posledních letech brán velmi vážně a tzv. work-life balance (správný poměr mezi prací a volným časem) je stále častěji skloňovaným pojmem. Skloubit tak pracovní a rodinný život je ve společnosti XY stále jednodušší a každý manažer prodejny se snaží zachovat (pomocí propracovaného plánu směn) pro své zaměstnance co největší počet volných víkendů.

5.2.2 Odměňování

Každému zaměstnanci je poskytována **fixní mzda** na základě jeho funkce. Pozice ovšem není jediným faktorem, který určuje její výši. Každý zaměstnanec má ve smlouvě zakotvenou garanci nárůstu mzdy. Čím déle je ve firmě, tím lépe je

ohodnocen. Společnost mu tak dává najevo, že si váží jeho loajality a práce, kterou pro ni vykonává, což funguje jako významný motivační prostředek.

Mzda každého zaměstnance obsahuje pouze fixní mzdu určenou na základě interních tabulek, pohyblivou složku mzdy společnost nenabízí. Každý zaměstnanec je tak hodnocen pouze na základě svého pracovního určení a mzda není závislá na jeho výkonech nebo jeho přínosu společnosti XY.

Mezi **finanční benefity** můžeme zařadit vánoční prémie ve formě poukázek na nákup v prodejnách společnosti XY. Každému zaměstnanci také vzniká po třech odpracovaných letech nárok na příspěvek do penzijního fondu. Po deseti letech u firmy zaměstnanci náleží nárok na prémie ve výši poloviny jeho mzdy. Nově zaměstnanci dostávají stravenky, které lze uplatnit prozatím pouze na pobočkách společnosti v rámci ČR.

Společnost nabízí také řadu **nefinančních benefitů**, za pozornost stojí například:

- Firemní automobil také k osobnímu užívání (pouze na určitých pozicích)
- Dovolena 5 dní navíc
- Vitamínový balíček
- Firemní akce
- Pitný režim
- Poradna při finanční tísní
- Sabbatical
- Smlouva na dobu neurčitou
- Vánoční dárek
- Přání k narozeninám

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

6.1 Metoda šetření

Výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření. Dotazník, který zaměstnanci vyplňovali anonymně, byl rozdělen do několika tematických okruhů:

- Vztah k práci a nadřízenému
- Systém odměňování
- Hodnocení
- Atmosféra v podniku a mezilidské vztahy

V každém okruhu byla jedna otázka, na kterou mohl zaměstnanec odpovědět vlastními slovy a vyjádřit se tak k tématu obšírněji. Zbylé otázky měli většinou 3 až 5 odpovědí, kde bylo možné zakroužkovat pouze jednu z nich.

6.2 Zkoumaná množina

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci jedné konkrétní prodejny v Ústeckém kraji, která má v současné době 25 zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr. Do dotazníkového šetření nebyli zahrnuti pracovníci na zkrácený úvazek, ani ti, kteří vykonávají práci na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Mezi ně se řadí například matky na rodičovské dovolené nebo studenti vysokých škol, kteří na prodejně tráví pouze omezený čas a nejsou jim poskytovány žádné nepeněžní odměny ani jiné benefity.

Mezi zkoumanou množinou byli zahrnuti pracovníci prodejny s výjimkou managementu. Konkrétně to byli pekaři, prodavači, pokladní, vedoucí směn, zastupující pokladní a zástupce manažera prodejny.

Z celkového počtu zaměstnanců, kteří se šetření zúčastnili, bylo 20 žen a 5 mužů. Středoškolské vzdělání mají pouze tři ženy, zbylých 22 pracovníků má výuční list z různých oborů. Celkem 5 zaměstnanců má praxi v maloobchodním prodeji minimálně 5 let, 14 zaměstnanců pracovalo v maloobchodě minimálně 2 roky a zbylí zaměstnanci jsou stále v procesu zaškolení a v maloobchodním prodeji nikdy nepracovali.

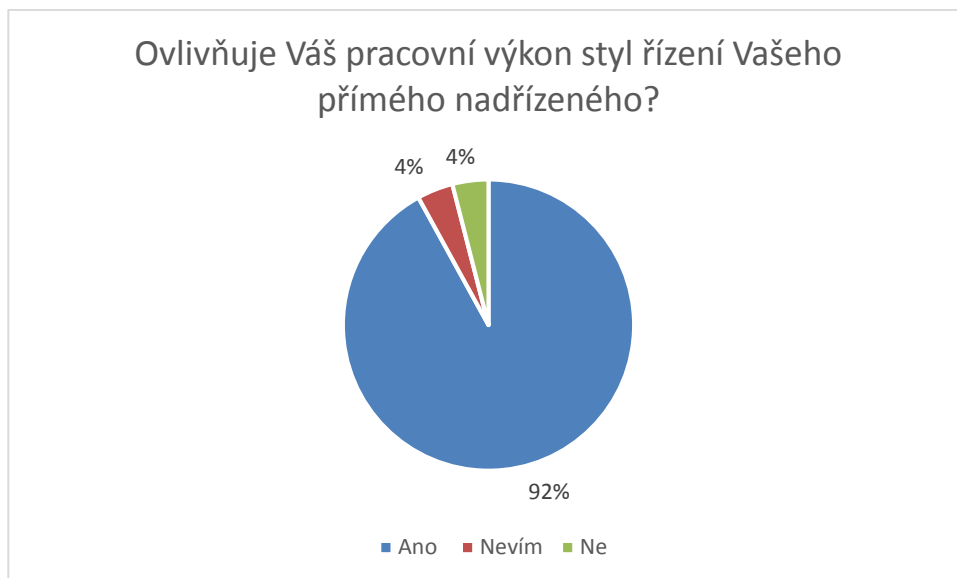
6.3 Analýza dat a interpretace výsledků dotazníkového šetření

Tato část se věnuje interpretaci nasbíraných dat, které byly získány pomocí dotazníkového šetření. Výpočty a grafy byly prováděny v tabulkovém editoru MS Excel.

Otázky, na které mohli zaměstnanci odpovídat svými slovy, budou zveřejněny v sedmé kapitole v rámci zhodnocení současného motivačního programu. Zaměstnanci této možnosti využívali hojně a téměř každý z nich se slovně vyjádřil ke každému tematickému okruhu.

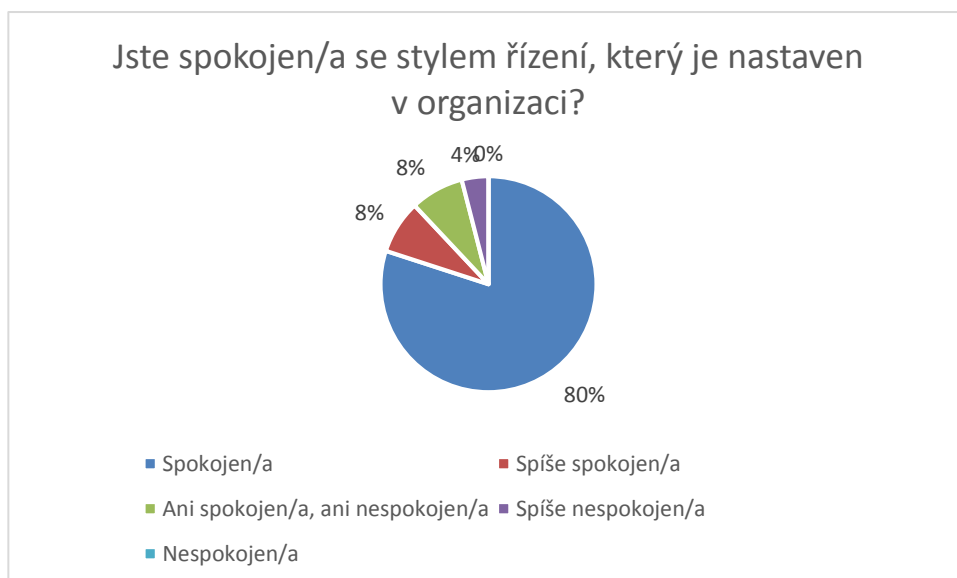
Vztah k práci a nadřízenému

První otázka v tomto tematickém okruhu byla věnována souvislosti mezi pracovním výkonem a stylem řízení přímého nadřízeného. Jak vidíme z následujícího grafu, téměř všichni zaměstnanci se shodli, že je pro ně styl řízení jejich manažera důležitý a ovlivňuje jejich výkon. Jeden zaměstnanec si nebyl jistý, zda ho tato okolnost ovlivňuje a jeden dotázaný odpověděl záporně, tedy že na něj styl řízení manažera prodejny nemá vliv.



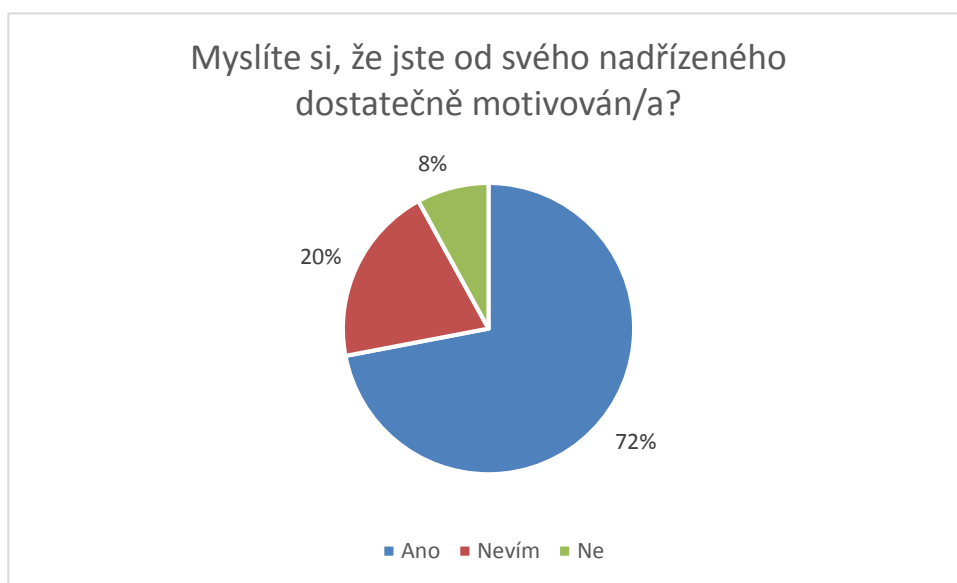
Graf č. 1 Vztah k práci v závislosti na stylu řízení přímého nadřízeného

V grafu č. 2 je možné vidět, že většina zaměstnanců je s celkovým stylem řízením v organizaci spokojena nebo celkem spokojena. Pár dotázaných mělo k této otázce neutrální postoj. Žádný zaměstnanec neodpověděl negativně.



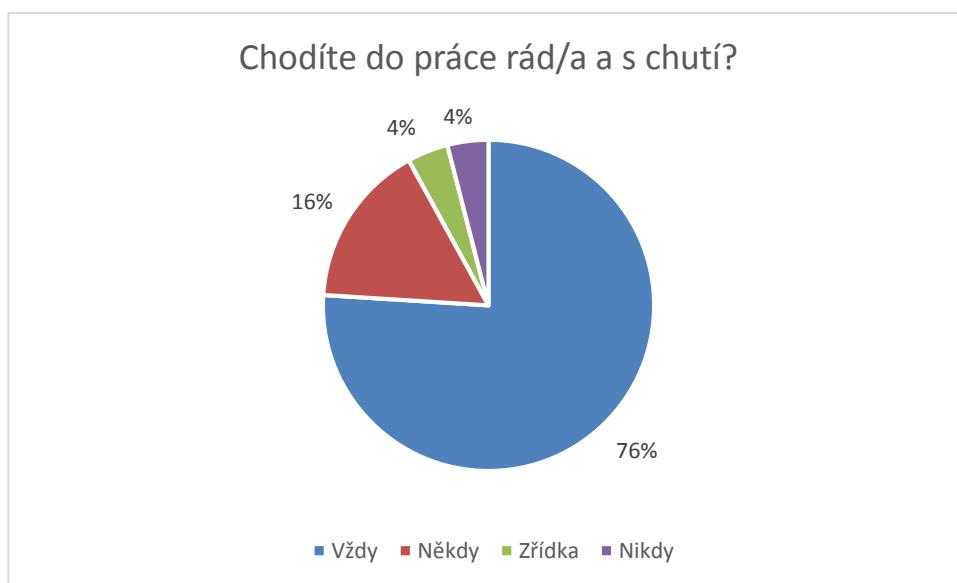
Graf č. 2 Názor na styl řízení v organizaci

Odpověď na otázku ohledně motivace ze strany přímého nadřízeného nebyla tak jednoznačně pozitivní jako ty předchozí. Většina zaměstnanců spokojena je, ovšem našlo se celkem 5 zaměstnanců, kteří odpověděli, že neví, a 2 zaměstnanci dokonce uvedli, že je přímý nadřízený motivuje nedostatečně. K tomuto tématu se zaměstnanci hojně vyjadřovali v rámci poslední otázky, kde se mohli slovně vyjádřit. Pravděpodobný důvod pro nižší procento kladných odpovědí na tuto otázku na základě názorů zaměstnanců bude uveden v sedmé kapitole.

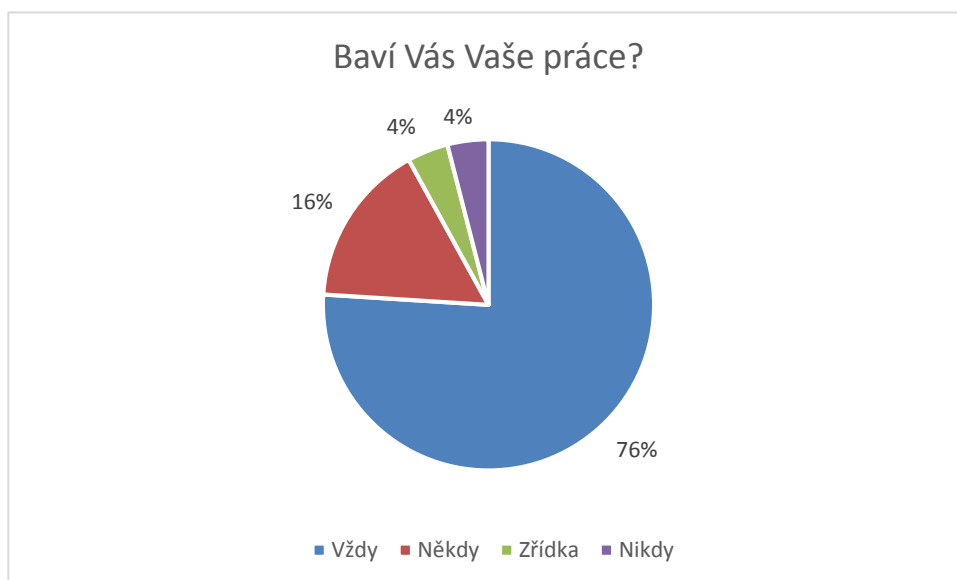


Graf č. 3 Spokojenost s mírou motivace ze strany nadřízeného

Následující otázky týkající se chutě do práce a vztahu k práci byly zodpovězeny totožně. Většina zaměstnanců odpověděla, že mají chuť do práce vždy a práce je baví. 4 zaměstnanci s vyjádřili, že je práce baví jen někdy, což je pochopitelné, přirozené a tuto odpověď nelze pokládat za negativní. Jeden zaměstnanec odpověděl, že má chuť do práce jen zřídka a jeden z nich dokonce nikdy.

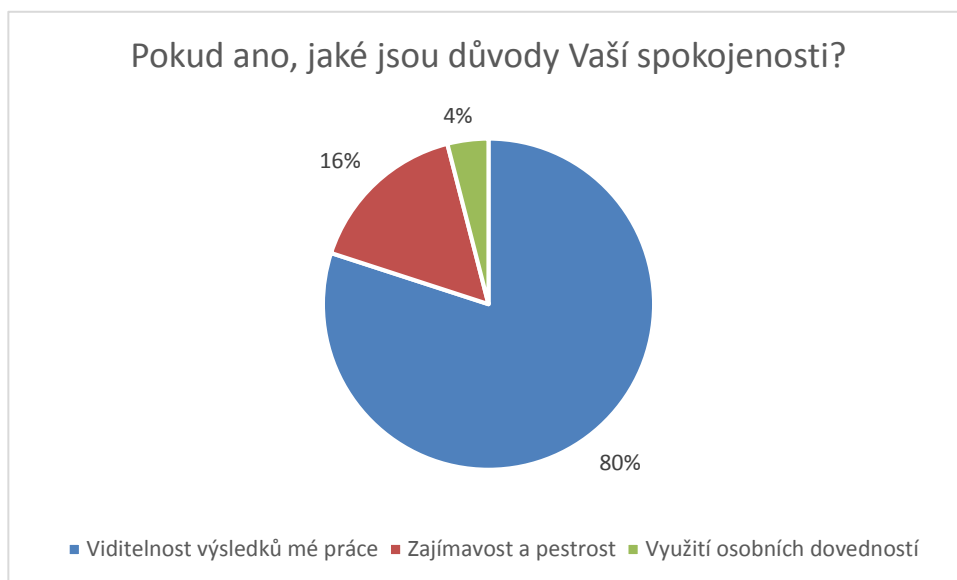


Graf č. 4 Chuť zaměstnanců chodit do práce



Graf č. 5 Vztah k práci

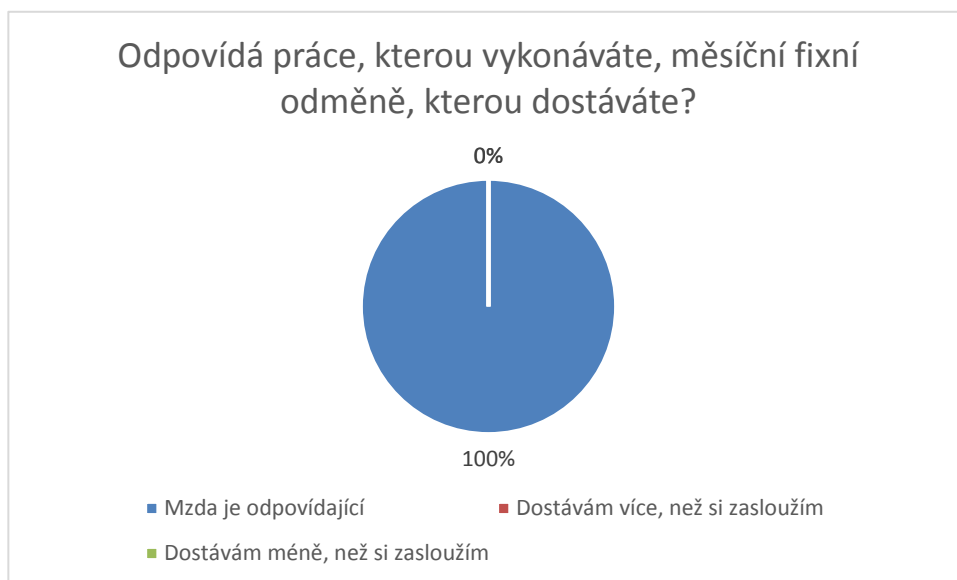
Hlavním důvodem kladného vztahu k práci byla dle dotazníkového šetření viditelnost výsledků práce. Takto odpovědělo celkem 20 zaměstnanců. Ostatní jsou rádi, že mohou využít své osobní dovednosti nebo je pro ně práce zábavná a pestrá.



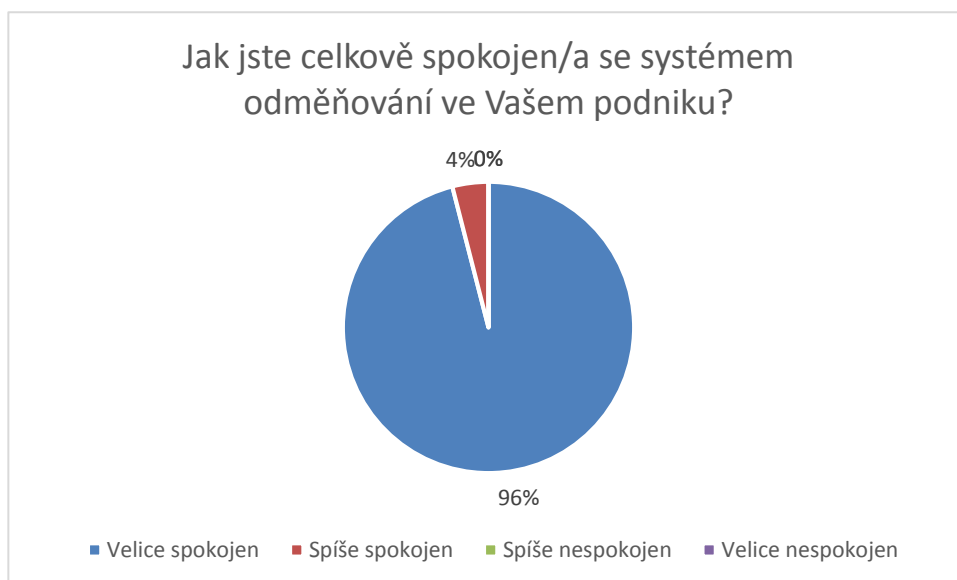
Graf č. 6 Důvody kladného vztahu k práci

System odměňování

Reakce na dotazy týkající se systému odměňování byly velmi pozitivní. Většina zaměstnanců hodnotí systém odměňování velmi kladně. S výší fixní mzdy vzhledem k odvedené práci byli spokojeni dokonce všichni zaměstnanci prodejny.



Graf č. 7 Finanční ohodnocení práce



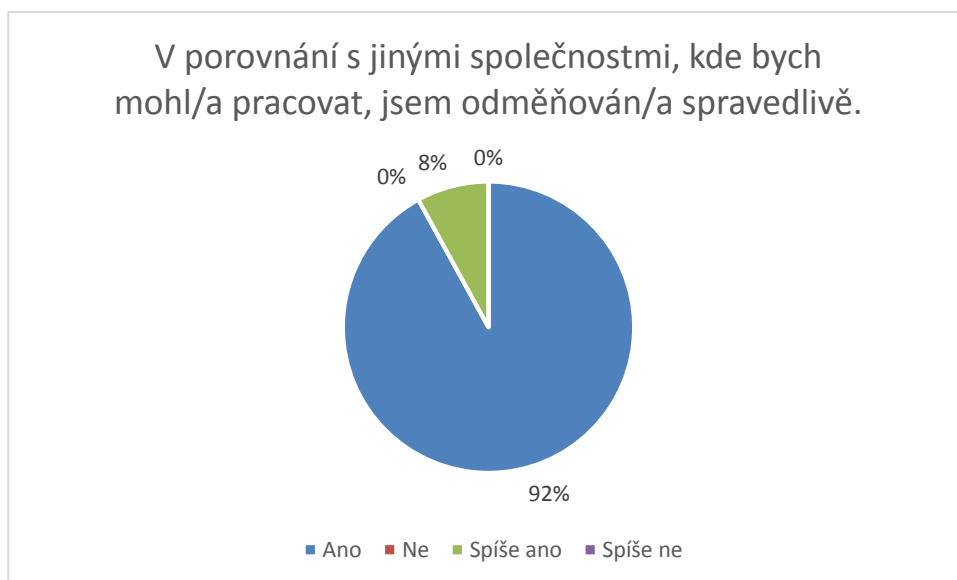
Graf č. 8 Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti XY

V grafu viz níže je jasně vidět, že zaměstnanci mají v zaměstnavatele důvěru a myslí si, že případnou úspěšnost ocení společnost XY nárůstem mezd.



Graf č. 9 Nárůst mezd v závislosti na úspěšnosti společnosti XY

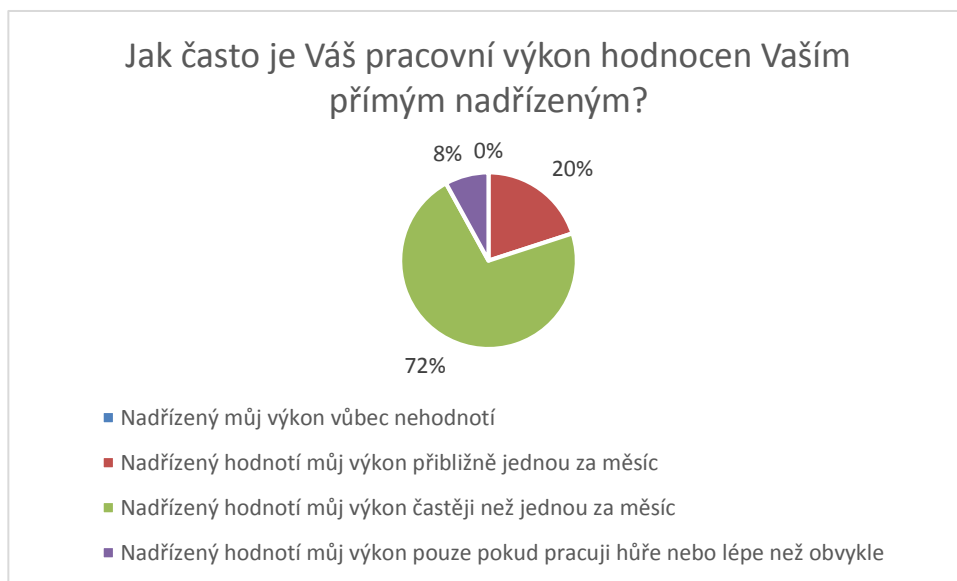
Také v grafu č. 10 je vidět, že systém odměňování je nastaven velmi dobře a v tomto ohledu nemá společnost mnoho konkurence. Téměř všichni zaměstnanci si myslí, že je odměňováno spravedlivě.



Graf č. 10 Spravedlivost v systému odměňování v porovnání s ostatními zaměstnavateli v oboru

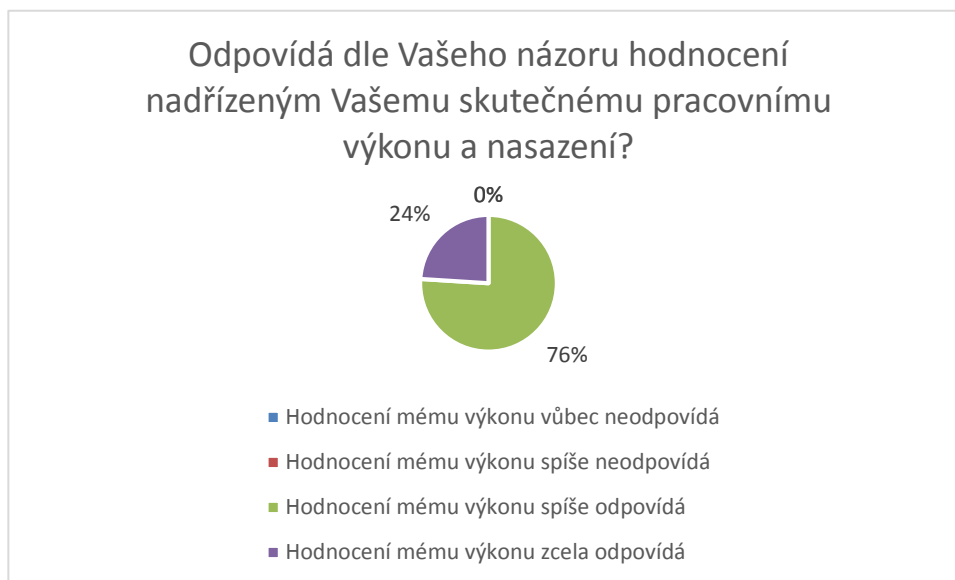
Hodnocení

Manažer prodejny, který představuje přímého nadřízeného, hodnotí zaměstnance velmi často. Dle odpovědí zaměstnancům podává hodnocení většinou častěji než jednou měsíčně. Jen minimální počet zaměstnanců, konkrétně 2, odpověděli, že jsou hodnoceni pouze v případě, že pracují lépe, nebo hůře než obvykle.

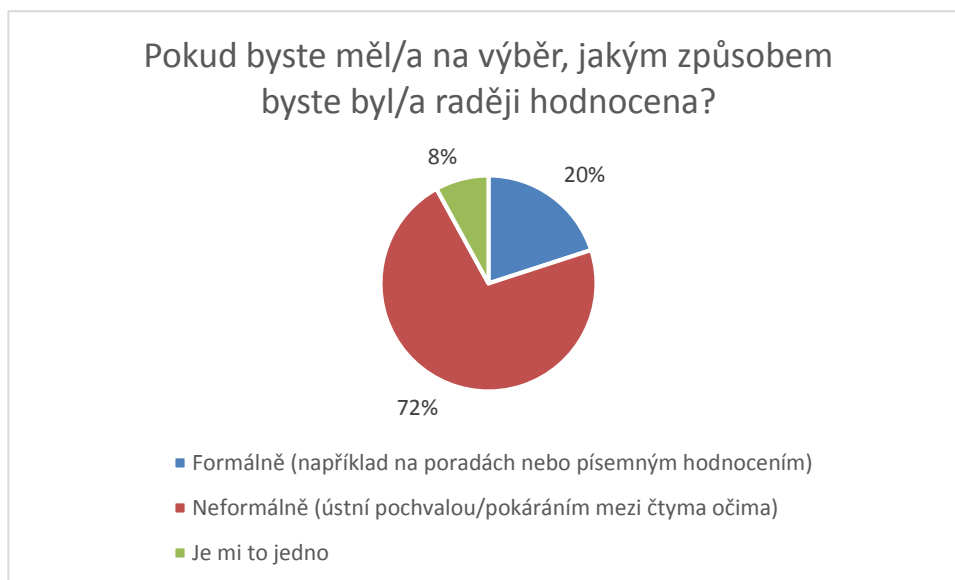


Graf č. 11 Četnost hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným

Dle 19 respondentů odpovídá hodnocení nadřazeným jejich skutečnému pracovnímu nasazení. Většina z nich je raději, když hodnocení probíhá neformálně, v soukromí, mezi čtyřma očima. Pouze 5 zaměstnanců upřednostňuje formální hodnocení na poradách nebo v písemné formě.

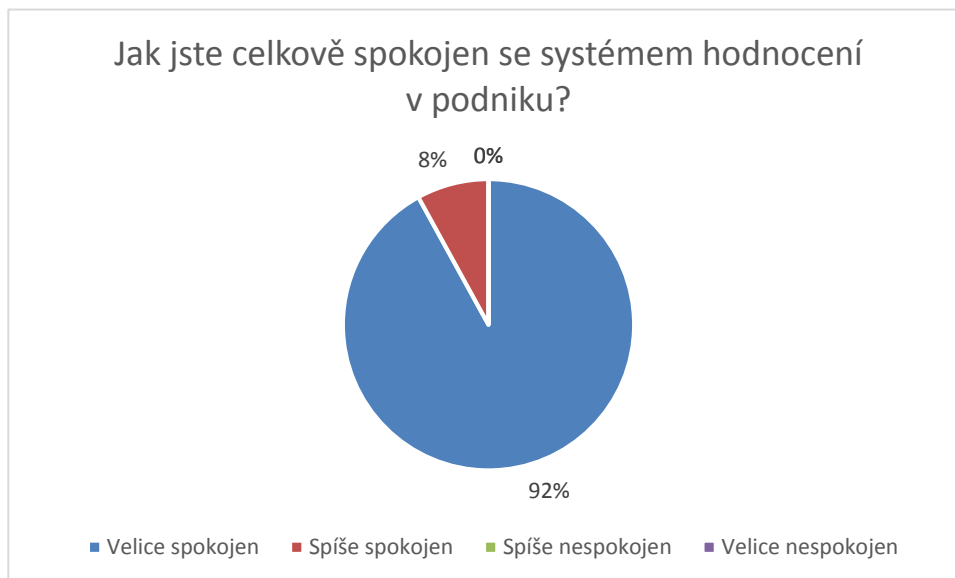


Graf č. 12 Odpovídající hodnocení nadřazeného v závislosti na skutečném pracovním výkonu a nasazení



Graf č. 13 Preferovaný způsob hodnocení

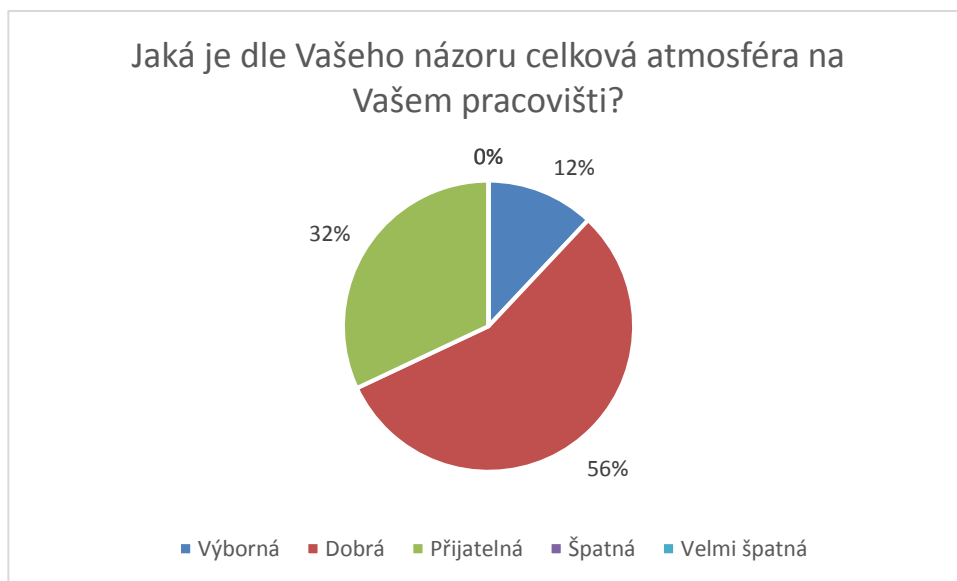
Dle grafu č. 14 jsou všichni zaměstnanci prodejny se systémem hodnocení spokojeni, nebo spíše spokojeni. Nenašel se jediný respondent, kterému by systém hodnocení nevyhovoval.



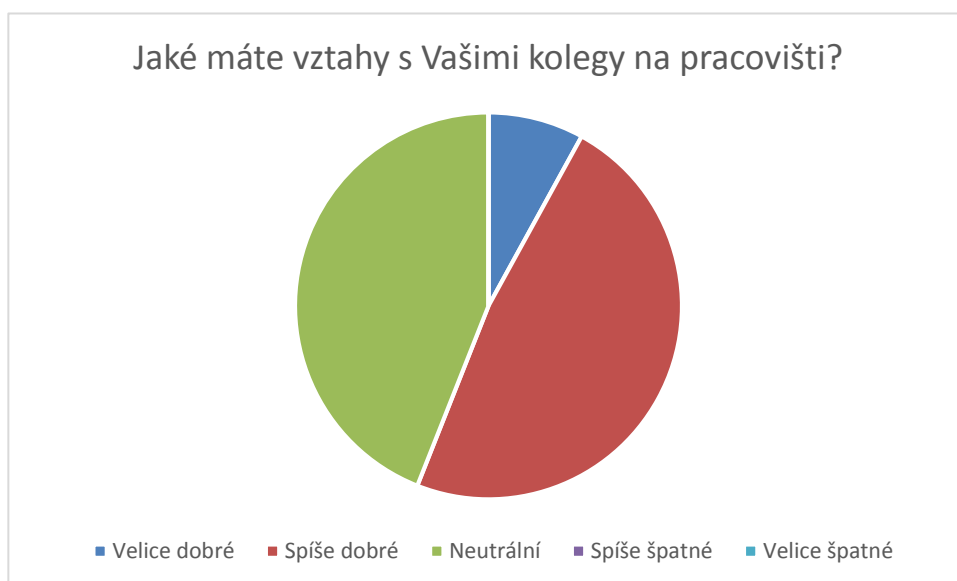
Graf č. 14 Spokojenost se systémem hodnocení v podniku

Atmosféra v podniku a mezilidské vztahy

V tomto tematickém okruhu jsme se nesetkali s takovým množstvím velmi pozitivních odpovědí, jako tomu bylo v těch předešlých. Většina zaměstnanců vnímá vztahy na pracovišti mezi kolegy spíše za dobré nebo přijatelné. Jen malé množství z nich si myslí, že vztahy s kolegy jsou výborné.

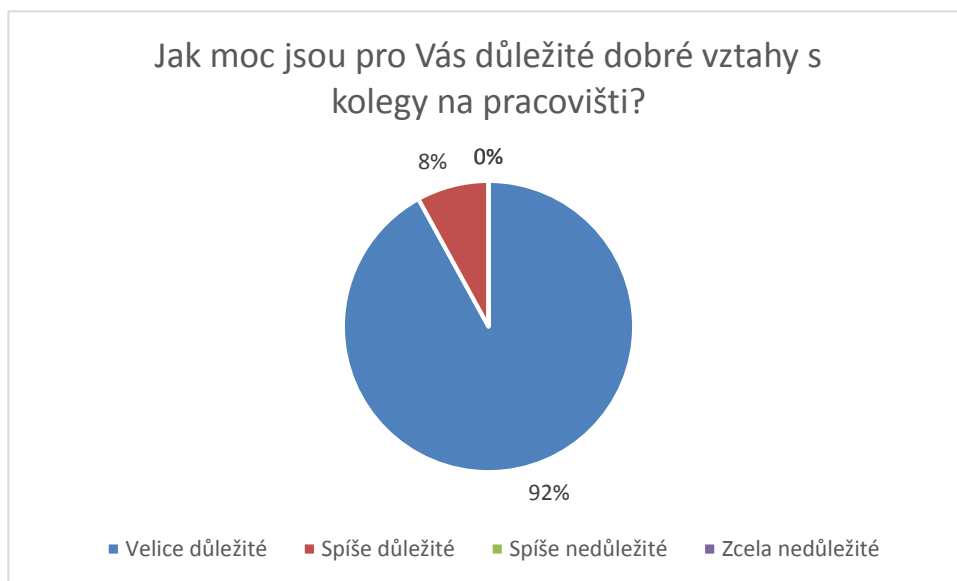


Graf č. 15 Názor na celkovou atmosféru na pracovišti



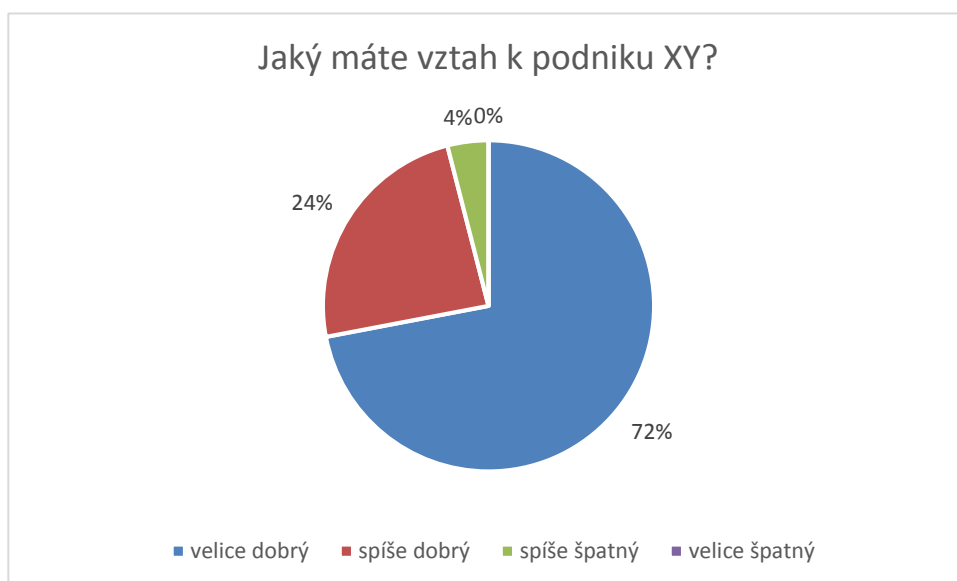
Graf č. 16 Vztahy s kolegy na pracovišti

Naopak důležitost dobrých vztahů se svými kolegy na pracovišti označili skoro všichni zaměstnanci za velkou.



Graf č. 17 Důležitost dobrých vztahů s kolegy na pracovišti

Oproti víceméně neutrálním vztahům s kolegy na pracovišti mají zaměstnanci velice dobré mínění o celé společnosti XY. Pouze jeden respondent vyjádřil k podniku negativní postoj.



Graf č. 18 Vztah k podniku XY

7 ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU A VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Zhodnocení motivačního programu společnosti XY bude v následující kapitole rozděleno na jednotlivé tematické okruhy. Jako podklad pro jeho hodnocení budou sloužit výsledky dotazníkového šetření, které byly interpretovány v předchozí kapitole pomocí výsečových grafů. Zaměstnanci měli také možnost slovního hodnocení každého okruhu a jejich názory budou také součástí hodnocení motivačního systému.

Pokud bude v rámci nějakého tematického celku zjištěn nedostatek, budou navrženy konkrétní motivační prvky, které mohou pomoci zvýšit motivaci pracovníků.

7.1 Vztah k práci a k přímému nadřízenému

Výsledky dotazníkového šetření jasně ukazují, že zaměstnanci mají velmi kladný vztah k práci i ke svému přímému nadřízenému. Většina z nich chodí do práce ráda a náplň práce je baví.

Hlavním důvodem k tak pozitivnímu hodnocení se ukázala být skutečnost, že pracovníci vidí výsledky své práce. Toto se zdá být vzhledem k povaze práce pochopitelné, protože zaměstnanci maloobchodní prodejny se na denní bázi zabývají především samotným provozem. Ten musí být rychlý, dynamický a musí být v krátkém čase uspokojeno velké množství zákazníků. Jejich práce má tak okamžitý a tedy i viditelný efekt. V rámci slovního hodnocení se jeden ze zaměstnanců vyjádřil v tom smyslu, že ho k další práci nejvíce motivuje to, když prodejna vypadá dobře, je upravená, čistá, perfektně připravená a nemusí se za ni stydět.

Pro 16 % pracovníků je motivující pestrost a zajímavost práce, což také souvisí s dynamikou provozu na filiálce. Žádný den není stejný, společnost se především v poslední době velmi rozrůstá a neustále do provozu implementuje nová nařízení, na která musí zaměstnanci reagovat.

Největší podíl negativních, nebo spíše negativních odpovědí měla otázka motivace ze strany přímého nadřízeného. Toto není vzhledem k systému odměňování a benefitů překvapivý jev. Jak bylo v předchozí kapitole uvedeno, systém hodnocení je nastaven pouze na základě pozice zaměstnance. Společnost XY nepoužívá motivační prvky jako je pohyblivá mzda, prémie za odvedenou práci a zaměstnanci se nepodílí ani na pozitivním výsledku inventury. Dá se tedy říci, že všichni zaměstnanci jsou hodnoceni stejně, aniž by byla oceněna jejich snaha, flexibilita, pozitivní přístup k práci nebo poctivost. Přesně toto také uváděli zaměstnanci ve slovním hodnocení. Téměř 6 z nich uvedlo, že důvodem pro jejich nespokojenost s motivací ze strany přímého nadřízeného je nedocnění práce, kterou dělají nad rámec svých povinností. Jeden zaměstnanec dokonce přímo napsal, že není spokojen s tím, že i když pracuje na 100% a velmi se snaží, jeho kolegové, kteří své práci nevěnují takovou pozornost, jsou ohodnoceni stejně.

Manažer pobočky ovšem nemá ve své kompetenci zavádět své vlastní motivační prvky a musí používat pouze ty, které byly schváleny generálním ředitelem. I kdyby manažer prodejny chtěl, není možné zaměstnance jednotlivě hodnotit na základě jejich pracovního výkonu.

Dle výše uvedeného je zřejmé, že by zaměstnanci na pobočkách byli mnohem více motivováni, kdyby věděli, že je v případě nadstandardní práce nebo dobrých výsledků pobočky čeká nějaké konkrétní ohodnocení.

Tento stav by mohla vyřešit tzv. pohyblivá složka mzdy. Tedy dvě složky mzdy, kdy by byla první z nich vázána přímo na pracovní výkon. Manažer prodejny by tak mohl rozdělit určitou část mzdy dle předem stanovených kritérií (flexibilita zaměstnance, přístup k plnění zadaných úkolů, zvládnutí procesů, udržování atmosféry na pracovišti nebo aktivita při zaškolení nových zaměstnanců). Druhá složka by již byla standardní fixní mzda.

Druhým řešením je pohyblivá složka závislá na inventurním výsledku. Tato složka by nebyla vyplácena v pravidelné měsíční mzdě, ale jednalo by se o dlouhodobější motivaci v podobě odměny, která by byla součástí mzdy vždy po průběžné inventuře. Průběžné inventury jsou během fiskálního roku vždy dvě a v závěru roku pak jedna

hlavní. Odměna, inventurní prémie, by se odvíjela od konkrétního inventurního výsledku. Pokud by byl inventurní cíl splněn, pak by byla zaměstnancům odměna v následujícím výplatním termínu po uzavření inventury připsána. Zaměstnanci by tak měli zásadní motivaci a větší zodpovědnost při procesech na prodejně, ať už se jedná o správné markování zboží na pokladně, řádné kontrole příjmu zboží, hospodárnému zacházení se zbožím při vybalování nebo většímu přehledu o pohybu případných zlodějů na prodejně a eliminaci krádeží.

7.2 Odměňování zaměstnanců

Ačkoliv se zaměstnanci v rámci předchozího tematického celku vyjádřili negativně k motivaci ze strany přímého nadřízeného, což zdůvodnili tím, že manažer prodejny prakticky nemá žádnou možnost je motivovat na základě jejich pracovního nasazení, z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že s výší svých mezd a systémem odměňování celkově spokojeni jsou. Dokonce 100% dotazovaných považuje svou fixní mzdu za adekvátní.

Tento výsledek nebyl nikterak překvapující. Mzdy ve společnosti XY meziročně stále stoupají, nyní proběhly v celkem krátkém čase dvě vlny zvyšování platů, které jsou v současné době v oblasti maloobchodních řetězců bezkonkurenční. Většina zaměstnanců také uvedla, že zaměstnavatel svůj úspěch promítne do jejich mezd. Ke kladným odpovědím na tuto otázku vedla především pozitivní zkušenost z minulosti.

V rámci slovního hodnocení se zaměstnanci měli možnost vyjádřit k systému odměňování a mohli uvést, jaké benefity oceňují a jaké jim chybí. Většina respondentů v tomto případě uvedla, že množství benefitů i výše mzdy je naprosto uspokojuje. Je pro ně motivující, že pracují ve společnosti, která se v tomto směru o své zaměstnance stará a motivuje je to k odvádění dobré práce. Jeden z respondentů doslovně napsal: „Nikdy jsem na své pozici neměl tolik benefitů a tak vysokou mzdu. Motivuje mě to k lepším výkonům. Možná protože se chci za tyto skvělé podmínky společnosti odvděčit.“

Jak je z předchozích odstavců zřejmé, je těžké hledat zásadní chyby v tak propracovaném systému odměňování, jaký má společnost XY nastaven. Pouze pár zaměstnanců se vyjádřilo v negativním smyslu ke stravenkám, které lze uplatnit pouze v prodejnách společnosti XY a dva zaměstnanci by ocenili příspěvek na vzdělání nebo sportovní permanentku. To vše ale záleží na osobních preferencích každého člověka a nelze z těchto odpovědí usuzovat, že by toto ocenili všichni zaměstnanci. Ovšem je zajímavé vidět, že lidé oceňují v poslední době tak moderní soft benefity a nelpí pouze na finančních odměnách a prémiech, které byly na výsluní dříve. Tato preference napovídá, že je pro zaměstnance velmi důležitý jejich volný čas. V rámci slovních hodnocení se velmi často objevil pochvalný názor na množství dovolené.

7.3 Hodnocení

V mnoha publikacích je možné se dozvědět, jak velký vliv má hodnocení na motivaci zaměstnance. Tento názor nám potvrdily výsledky dotazníkového šetření, ve kterém 84 % respondentů uvedlo, že je pro ně hodnocení důležité.

Hodnocení slouží ke shrnutí a dokumentaci výkonu zaměstnance za uplynulé období. Je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků. Podporuje jejich výkon a je prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci.

Hodnocení může probíhat několika způsoby. Dle slovního hodnocení se přímo na prodejnách uplatňují nejčastěji tři způsoby. Hodnocení přímým nadřízeným, sebehodnocení zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců interními trenéry.

Manažer prodejny provádí hodnocení většinou systematicky na bázi jednoho měsíce, jak ale 72 % pracovníků uvedlo, jsou hodnoceni dokonce častěji. Toto ve slovním hodnocení uvedli jako velmi potěšující. Neustále totiž vědí, jak si vedou, kde mají mezery, na co si mají dávat pozor nebo naopak co se jim v posledních dnech podařilo a v čem vynikají. Takovým zaměstnancům se pracuje lépe, vědí, kde mají

slabiny a v jakém směru na sobě mají pracovat. Zároveň jsou po pozitivním hodnocení nabiti novou energií a stoupá jejich chuť do práce.

Jak napovídá jedna z otázek dotazníku, valná většina zaměstnanců je mnohem raději, když hodnocení probíhá neformálně a pouze mezi čtyřma očima. K tomuto tématu se měli zaměstnanci potřebu vyjádřit také ve slovním hodnocení. Více než polovina z nich uvedla, že se jim nelíbí, když jsou hodnoceni mezi ostatními. Manažer prodejny nemá moc času, a tak je hodnotí převážně v rámci společných porad. Pracovníci se v těchto chvílích cítí nekomfortně a stydí se. Naopak ti, kteří měli hodnocení kladné, mají dle respondentů potřebu se tím chlubit a dávat najevo svoji nadřazenost. Také písemná forma hodnocení není u zaměstnanců oblíbená, protože nemohou argumentovat a osobně komunikovat s nadřízeným

Jediným negativním bodem, na který zaměstnanci měli potřebu upozornit, je tedy forma hodnocení, na které by měl manažer prodejny zapracovat a snažit se pro každého zaměstnance vyhradit čas a v soukromí si s ním pohovořit. Není vhodné zaměstnance kárat před kolegy nebo dokonce před zákazníky. Manažer prodejny by měl zacházet s hodnocením zaměstnanců s větším citem a empatií.

K zamyšlení je také zavedení tzv. hodnocení zdola. Sami zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit se, jak jsou spokojeni s vedením, s atmosférou na pracovišti nebo se systémem hodnocení. Bylo by vhodné zavést dotazníky, které by zaměstnanci pravidelně vyplňovali. Manažer prodejny by tak měl přehled o spokojenosti zaměstnanců na pracovišti a pracovníkům by tak bylo dáno najevo, že o jejich názor vedení stojí a je pro ně důležitý.

7.4 Atmosféra v podniku a mezilidské vztahy

Z dotazníků jasně vyplynulo, že vztahy s kolegy a celková atmosféra na pracovišti jsou ze všech sledovaných okruhů největším problémem. Respondenti neodpovídali jednoznačně negativně, ale jejich odpovědi, které se pohybovaly spíše v neutrální škále,

dávaly najevo, že vztahy s kolegy jsou chladné a atmosféra na prodejně není jednoznačně příjemná.

Naopak poslední otázka týkající se vztahu k celé organizaci byla zodpovězena ve většině případů velmi kladně, což napovídá, že problém se vztahy bude s největší pravděpodobností přímo mezi kolegy na jednom pracovišti. Společnost se sice snaží utvářet co nejlepší vnější podmínky, které mají sice pozitivní vliv na atmosféru, ale přímo ji nevytváří.

Domněnku, že problém se bude nacházet přímo na prodejně mezi kolegy, potvrdili zaměstnanci ve slovním hodnocení, kde uvedli, že ke svým kolegům nemají blízko, téměř se neznají a komunikují spolu pouze v pracovních záležitostech.

Přítom to, jak se lidé cítí na pracovišti, je jedním z klíčových parametrů výkonnosti celého týmu a tedy i společnosti. Zaměstnanci by mezi sebou měli dobře komunikovat, podporovat se a vztahy mezi nimi by měly být na co nejlepší úrovni.

Vzhledem k tomu, že většina respondentů odpověděla v prvním tematickém okruhu na otázku vztahu k práci kladně a do práce chodí vesměs rádi, není problém s atmosférou natolik velký a závažný a evidentně se na pracovišti nevyskytují problémy jako mobbing nebo bossing. Přesto je nutné se na tuto problematiku zaměřit a implementovat motivační nástroje, které by pomohly ke stmelení týmu.

Účinným nástrojem by mohl být teambuilding, který by se organizoval například každé čtvrtletí. V ideálním případě by byl minimálně dvoudenní, aby zaměstnanci měli čas najít si k sobě cestu. Teambuilding by měla organizovat externí agentura, která má v tomto směru zkušenosti, byla by schopna vybrat lokalitu a naplánovat ideální program. Tato agentura by poté mohla zanalyzovat vztahy mezi zaměstnanci, vyhodnotit je a výsledky předat vedení. Tímto by se mohl odhalit konkrétní problém a nadřizený by se poté mohl snáze najít řešení. Kromě odpočinku a společně stráveného času by měl teambuilding zahrnovat také různé soutěže a hry, které by utužily vzájemné vztahy.

Kromě teambuildingu, který je spíše oficiální akcí, by bylo dobré zavést v určitých intervalech ještě jiné aktivity, které nebudou mít daný řád a strukturu. Zaměstnanci by

například mohli dostávat příspěvek na společnou večeři, které by se účastnil také manažer prodejny. V rámci takové neformální akce by se zaměstnanci mohli více otevřít, popovídat si a poznat se navzájem. Ti, kteří k sobě nikdy neměli blízko, by třeba najednou zjistili, že mají mnoho společného a velmi si rozumí.

V současné době mají zaměstnanci nárok na večeři pouze po 5 odpracovaných letech, což není tolik motivující a už vůbec to nepomáhá k vylepšení vztahů na pracovišti, které je potřeba udržovat průběžně a soustavně na nich pracovat.

Shrnutí

Na základě výše zmíněného hodnocení bylo navrženo několik motivačních nástrojů, které by mohly být implementovány do současného motivačního programu a pomohly by tak vyřešit problémy, které se díky dotazníkovému šetření podařilo odhalit. Pro větší přehlednost je zde uveden jejich seznam:

1. Teambulding
2. Společné trávení času mimo pracoviště (společné večeře, sportovní aktivity, výlety a jiné)
3. Neformální hodnocení mezi čtyřma očima ze strany nadřízeného
4. Hodnocení zdola (možnost zaměstnanců hodnotit práci ve společnosti a osobně se vyjádřit)
5. Motivační složka mzdy (prémie na základě kladného hodnocení nadřízeným, případně inventurní prémie)

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala pojmem motivace zaměstnanců, které je v současné době stále diskutovanějším tématem a v moderních organizacích je na něj kladen stále větší důraz. Společnosti již pochopili, že mzda není jediným hnacím motorem jejich zaměstnanců, a že je nutné jít v tomto směru s dobou a motivovat je také jinými nástroji.

Teoretická východiska z první části této bakalářské práce, která se zabývá jednotlivými pojmy z tohoto oboru, byla převedena do praxe pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci konkrétní společnosti XY.

Společnost XY si za desítky let působení v maloobchodním prodeji ukotvila svoji pozici na trhu práce a je považována v daném oboru za jednoho z nejlepších zaměstnavatelů. Napovídají tomu různá ocenění, ale také průzkumy, které se provádí. Společnost si je vědoma toho, že tento úspěch jí zajistil nejen propracovaný systém odměňování, ale také přístup k zaměstnancům a zásady, které v návaznosti na komunikaci s nimi dodržuje. Letité zkušenosti ji přivedli ke zjištění, že pouze spokojený zaměstnanec je výkonný a odvádí ty nejlepší výsledky, proto na svém motivačním programu neustále pracuje a inovuje jej.

Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnocení současného motivačního programu společnosti XY a na základě interpretace výsledků bylo zpracováno několik návrhů, které by pozitivně přispěly k motivaci zaměstnanců.

Tato práce neměla za úkol od základů změnit současný motivační program, ale snažila se pouze o odhalení případných nedostatků a zefektivnění motivačního systému, který společnost uplatňuje. Vzhledem k vysoké úrovni současného motivačního programu by jeho kompletní přepracování zbytečné a neefektivní.

Výsledky dotazníkového šetření, jejich interpretace a následné hodnocení byly spolu s navrhovanými změnami předány vedení společnosti. Některé doporučené nástroje jsou velmi finančně i časově náročné, ale vzhledem k široké škále návrhů je možné realizovat alespoň některé z uvedených doporučení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých zdrojů

ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CLEGG, B. *Motivace. Povzbud'te ostatní k dosažení lepších výsledků*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0550-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

GREGAR, A. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN L. a kol. *Motivace, produktivita a způsob života*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha. Academia, 2007. ISBN 978-80-200-1499-3.

ŘEZNÍČEK, P. *Meritum: Personalistika 2009 – 2010*. Praha: Aspi, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1

TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: MZLU, 2005. ISBN 80-715-7845-2.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

URBAN, J. a kol. *Meritum - Personalistika 2007/2008*. Praha: ASPI. 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-88-024723-617.

Seznam použitých internetových zdrojů

HR News. *Nejžádanější benefity: pružná pracovní doba a finanční bonusy*. [online] 10.3.2015 [citace: 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financni-bonusy-id-2404047>

Filozofie úspěchu. *Maslowova pyramida lidských potřeb*. [online] 2011 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

Vybrané kapitoly z manažerské psychologie. *Psychologické aspekty motivace*. [online] [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. [online] 2016 [citace: 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Schéma 1: Motivační typy lidí.....	19
Schéma 2: Maslowova pyramida potřeb.....	22
Schéma 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	25
Schéma 4: Yerkes-Dodsonova křivka.....	30

Seznam grafů

Graf č. 1 Vztah k práci v závislosti na stylu řízení přímého nadřízeného	51
Graf č. 2 Názor na styl řízení v organizaci	51
Graf č. 3 Spokojenost s mírou motivace ze strany nadřízeného.....	52
Graf č. 4 Chůť zaměstnanců chodit do práce.....	53
Graf č. 5 Vztah k práci.....	53
Graf č. 6 Důvody kladného vztahu k práci	54
Graf č. 7 Finanční ohodnocení práce	55
Graf č. 8 Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti XY.....	55
Graf č. 9 Nárůst mezd v závislosti na úspěšnosti společnosti XY.....	56
Graf č. 10 Spravedlivost v systému odměňování v porovnání s ostatními zaměstnavateli v oboru	56
Graf č. 11 Četnost hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným	57

Graf č. 12 Odpovídající hodnocení nadřízeného v závislosti na skutečném pracovním výkonu a nasazení.....	58
Graf č. 13 Preferovaný způsob hodnocení.....	58
Graf č. 14 Spokojenost se systémem hodnocení v podniku	59
Graf č. 15 Názor na celkovou atmosféru na pracovišti.....	60
Graf č. 16 Vztahy s kolegy na pracovišti.....	60
Graf č. 17 Důležitost dobrých vztahů s kolegy na pracovišti	61
Graf č. 18 Vztah k podniku XY	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Markéta Jirmanová a píši bakalářskou práci, která se týká motivace ve Vaší společnosti. Proto bych Vás ráda poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který je anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte pouze jednu odpověď.

Vztah k práci a nadřízenému

Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?

- ano
- nevím
- ne

Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

- ano
- nevím
- ne

Chodíte do práce rád/a a s chutí?

- vždy
- někdy
- zřídka
- nikdy

Baví Vás Vaše práce?

- vždy
- někdy
- zřídka
- nikdy

Pokud ano, jaké jsou důvody Vaší spokojenosti?

- viditelnost výsledků mé práce
- zajímavost a pestrost
- využití osobních dovedností

Napadá Vás něco, týkající se vztahu k nadřízenému a k Vaší práci, k čemu byste se chtěl/a vyjádřit?

.....

.....

Systém odměňování

Odpovídá práce, kterou vykonáváte, měsíční fixní mzdě, kterou dostáváte?

- mzda je odpovídající
- dostávám více, než si zasloužím
- dostávám méně, než si zasloužím

Jak jste celkově spokojen/a se systémem odměňování ve Vašem podniku?

- velice spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- velice nespokojen

Pokud se bude této společnosti dařit, tak to pocítím také na svých příjmech.

- Myslím, že ano
- Myslím, že ne

V porovnání s jinými společnostmi, kde bych mohl/a pracovat, jsem odměňován/a spravedlivě.

- Ano
- Ne
- Spíše ano
- Spíše ne

Co byste změnil/a v systému odměňování? Je pro Vás motivující? Jaké benefity oceňujete a jaké Vám chybí?

.....

.....

Hodnocení

Jak často je Váš pracovní výkon hodnocen Vaším přímým nadřízeným?

- nadřízený můj výkon vůbec nehodnotí
- nadřízený hodnotí můj výkon méně než jednou měsíčně
- nadřízený hodnotí můj výkon přibližně jednou za měsíc
- nadřízený hodnotí můj výkon častěji než jednou za měsíc
- nadřízený hodnotí můj výkon, pouze pokud pracuji hůře nebo lépe než obvykle

Odpovídá dle Vašeho názoru hodnocení nadřízeným Vašemu skutečnému pracovnímu výkonu a nasazení?

- hodnocení mému výkonu vůbec neodpovídá
- hodnocení mému výkonu spíše neodpovídá
- hodnocení mému výkonu spíše odpovídá
- hodnocení mému výkonu zcela odpovídá

Pokud byste měl/a na výběr, jakým způsobem byste byl raději hodnocen/a?

- formálně (například na poradách nebo písemným hodnocením)
- neformálně (ústní pochvalou/pokáráním mezi čtyřma očima)
- je mi to jedno

Jak moc je pro Vás osobně důležité hodnocení nadřízeným?

- hodnocení pro mě není vůbec důležité, nezajímá mě
- hodnocení pro mě není příliš důležité
- hodnocení je pro mě celkem důležité
- hodnocení je pro mě velice důležité

Jak jste celkově spokojen se systémem hodnocení ve Vašem podniku?

- velice spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velice nespokojen/a

Napadá Vás něco týkající se systému hodnocení, co byste ve Vašem podniku změnil/a?

.....

.....

Atmosféra v podniku a mezilidské vztahy

Jaká je dle Vašeho názoru celková atmosféra na Vašem pracovišti?

- výborná
- dobrá
- přijatelná
- špatná
- velmi špatná

Jaké máte vztahy s vašimi kolegy?

- velice dobré
- spíše dobré
- neutrální
- spíše špatné
- velice špatné

Jak moc jsou pro Vás důležité dobré vztahy s kolegy na pracovišti?

- velice důležité
- spíše důležité
- spíše nedůležité
- zcela nedůležité

Jaký máte vztah k podniku XY?

- velice dobrý
- spíše dobrý
- spíše špatný
- velice špatný

Pokud se na pracovišti nyní cítíte spíše nespokojený/á, popište prosím krátce hlavní důvody Vaší nespokojenosti.

.....

.....

.....

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Markéta Jirmanová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Efektivní formy motivace pracovníků

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Jan Veselý, MBA